



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, ICADE

INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS MARCAS DE MODA NATIVAS DIGITALES

Autor: Carmen Pérez Gómez

Director: Clemente Hernández Sánchez

RESUMEN

A lo largo de la historia, la internacionalización de las empresas ha sido considerada una vía de escape frente a estancamientos en los negocios ocasionados por recesiones económicas. Por ello, el objetivo de la presente investigación es analizar las estrategias de expansión de las marcas de modas nativas digitales. Esto se debe a que la moda es considerada en España uno de los sectores de más peso en la economía, del mismo modo, las marcas nativas digitales cada vez ganan más importancia en el comercio nacional. Igualmente, se llevarán a cabo sucesivas comparaciones con otros tipos de marcas de moda con el fin de averiguar si existen o no diferencias en su proceso de internacionalización. Para ello, se ejecutará un repaso sobre las características del sector de la moda y la evolución histórica de la internacionalización de las empresas en España. Esto nos ayudará a entender los motivos por los que estas han resuelto expandir su negocio en el mercado exterior. Asimismo, se llevará a cabo un análisis sobre los factores determinantes que dan lugar al proceso de internacionalización de una marca de moda nativa digital. Por otro lado, estudiaremos cómo se selecciona un mercado, así como la estrategia de marketing mix a aplicar. También investigaremos sobre los mercados actuales más interesantes, así como las dificultades inherentes a los procesos de internacionalización. Por último, debido a la crisis ocasionada por la pandemia mundial de la Covid-19, tanto en el plano sanitario como económico, se ha decidido profundizar en los efectos que ha tenido la enfermedad en la internacionalización de las marcas de moda nativas digitales.

PALABRAS CLAVE

- Internacionalización
- Marcas de moda nativas digitales
- Selección de mercados
- Distribución
- Producto
- Precio
- Promoción

ABSTRACT

Throughout history, the internationalization of companies has been considered an escape route in the face of business stagnation caused by economic recessions. Therefore, the objective of this research is to analyze the expansion strategies of digital native fashion brands. This is due to the fact that fashion is considered in Spain one of the most important sectors in the economy, likewise, digital native brands are gaining more and more importance in the national trade. Likewise, successive comparisons will be carried out with other types of fashion brands in order to find out whether or not there are differences in their internationalization process. To this end, a review of the characteristics of the fashion sector and the historical evolution of the internationalization of companies in Spain will be carried out. This will help us to understand the reasons why they have decided to expand their business in the foreign market. Likewise, an analysis of the determining factors that lead to the internationalization process of a digital native fashion brand will be carried out. On the other hand, we will study how to select a market, as well as the marketing mix strategy to apply. We will also investigate the most interesting current markets, as well as the difficulties inherent in the internationalization process. Finally, due to the crisis caused by the global pandemic of Covid-19, both in health and economic terms, it has been decided to delve into the effects that the disease has had on the internationalization of digital native fashion brands.

KEY WORDS

- Internationalization
- Digital native fashion brands
- Market selection
- Distribution
- Product
- Pricing
- Promotion

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1 Contexto	5
1.2 Finalidad	6
1.3 Objetivos	8
1.4 Metodología y estructura del trabajo	8
1.5 Estado de la cuestión	9
2. MARCO TEÓRICO	13
3. ANÁLISIS DEL SECTOR	16
3.1 Características del sector de la moda	16
3.2 Evolución de la internacionalización de marcas de moda españolas	19
3.3 Teorías o modelos de internacionalización	21
3.4 Factores detonantes en el proceso de internacionalización de marcas nativas digitales	22
3.5 Proceso de internacionalización de las marcas de modas nativas digitales.	26
3.5.1 Proceso de identificación y selección de mercados objetivo.....	26
3.5.2 La importancia del marketing mix durante el proceso y la adecuación de este al mercado destino.	35
3.6 Dificultades encontradas	42
3.7 Mercados potencialmente atractivos	44
3.8 Efectos de la pandemia en la internacionalización de las MMND	46
4. CONCLUSIONES	49
5. BIBLIOGRAFÍA	51

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto

El aumento del vínculo entre las naciones, tanto en el plano social, económico, político como en el tecnológico, ha dado lugar al fenómeno de la “globalización”. Se trata de un suceso de carácter predominantemente económico mediante el cual se han incrementado notablemente los intercambios de bienes y servicios en el contexto de la economía mundial. La globalización ha conducido a la internacionalización de numerosas empresas.

Por lo expuesto, es preciso detenernos ahora en la definición de “internacionalización” que según expertos es aquel fenómeno que *“se produce cuando la empresa amplía sus actividades de I+D, producción, venta y otras actividades comerciales a los mercados internacionales”* (Hollensen, 2011).

Consiguientemente, la internacionalización da lugar a un gran aumento de la competitividad en los mercados y la mejora de los productos que intervienen en ellos. Tal es así que hoy día, empresas con fuerte prestigio a nivel mundial están viéndose obligadas a expandir su presencia en el extranjero para evitar el estancamiento y la bajada de ventas. Esta realidad está dándose en empresas de gran dimensión, en mercantiles familiares, y empresas emergidas tanto en establecimientos físicos como en el entorno digital.

Si bien es esto es cierto, ha de apuntarse que el proceso de internacionalización de una empresa es un trabajo desafiante. A medida que esta se internacionaliza, se enfrenta a nuevos clientes, proveedores, socios, gobiernos, realiza grandes inversiones y afronta barreras arancelarias y otros muchos riesgos asociados a entrada en nuevos mercados desconocidos (Simón, M. y Á. O., 2008).

Las preferencias de los clientes también varían en función del mercado a operar. No obstante, es importante adaptarse a las diferentes culturas para conseguir una red de clientes fidelizados en los países objeto de expansión.

Cabe apuntar que, hoy en día, una de las maneras más poderosas de fidelizar clientes es a través de las redes sociales (o RRSS). Por ello, cada vez nos encontramos con más marcas que optan por lanzarse desde sus inicios en el entorno digital, pues consiguen crear una comunidad fidelizada de formas más rápida que el resto. Estas empresas, que estudiaremos en profundidad a lo largo del presente estudio, utilizan las

RRSS no tanto como un canal de exposición, sino más bien como la manera de relacionarse, conectar, establecer vínculos y llegar a sus clientes.

Por todo ello, me ha parecido interesante centrarme a lo largo del presente trabajo en la internacionalización de las *marcas nativas digitales* (en adelante, *MND*) y, especialmente, en el sector de la moda. Analizaremos desde los factores que llevan a una *marca de moda nativa digital* (*MMND* o *DNFB* en inglés) a internacionalizarse, pasando por el estudio de sus procesos de internacionalización, hasta las dificultades encontradas y los mercados potencialmente atractivos para expandirse.

Asimismo, durante el desarrollo del trabajo realizaremos comparativas con las marcas de moda tradicionales para comprender, si las hay, las peculiaridades que diferencian el proceso de internacionalización seguido por ambas. Por otro lado, con el objeto de entender el crecimiento de este modelo de negocio, se realizará un repaso por la historia de la internacionalización de las marcas en España y su influencia en la economía del país. En último lugar, incluiremos una visión general del futuro del sector, el impacto del metaverso y las novedades de la moda digital.

1.2 Finalidad

El presente trabajo surge del interés sobre el crecimiento exponencial de las marcas de moda nativas digitales, así como el relevante hecho de que se hayan visto en la necesidad de abrir sus fronteras a otros mercados para evolucionar y reinventarse.

No obstante, antes de empezar con el análisis, resulta conveniente detenerse en el concepto de *MMND*. Se trata de un tipo de empresas caracterizadas por su nacimiento y fuerte visión digital, que pueden llegar o no a desenvolverse en el entorno *offline*.

Generalmente, se centran en un único tipo de producto concreto pues, además de priorizar la calidad frente a la cantidad, se ajustan a un nicho de mercado.

Por otro lado, estas mercantiles también se conocen por marcas verticalmente integradas pues ponen el foco en el consumidor, estableciendo con ellos una relación emocional, controlada y sin intermediarios para que este optimice su experiencia de compra. En otras palabras, se trata de un e-commerce B2C (Business to Consumer) o B2B (Business to Business) si el cliente son otras empresas (Costanzo, 2018). Asimismo, con el fin de contrarrestar las posibles consecuencias que pueda tener no poder contar con

el “cara a cara” entre empresario-cliente, este tipo de marcas compensan a sus consumidores con un excelente servicio.

Hasta hace unos años no era común que una empresa se desarrollara únicamente a través de medios digitales (ya sean redes sociales, internet...) pero uno de los motivos de su fuerte impacto actual es el tipo de canal de comunicación que tienen. De esta manera, el cliente y el empresario crean contenido de valor juntos por el que se construye una comunidad que conversa, crea ideas y co-crea soluciones a posibles problemas emergentes.

Nos encontramos ante un modelo de negocio que está revolucionando el mundo del retail. Tal es así que en países como EE. UU o España ya existen empresas que con estas características gozan de un patrimonio de millones de dólares y cuyo crecimiento es exponencial y mucho mayor que otros tipos de e-commerce en los que participan intermediarios.

Cabe apuntar que las marcas de moda nativas digitales pueden llamarse también “marcas adaptadas” ya que hacen frente a las consecuencias de la globalización, consiguiendo no estancarse en los parámetros tradicionales, salir de la zona de confort y adelantarse a las tendencias. Por lo tanto, aquellas que se amolden más rápido, se posicionarán en cabeza de la carrera en el mundo del retail.

Mientras que las empresas tradicionales se centran en pensar y desarrollar un producto con el propósito fundamental de venderlo, las marcas nativas digitales siguen otro camino. En un primer momento forman la comunidad mencionada, crean contenido en ella y consiguen seguidores, posteriormente a través de su transparente y directa comunicación con el cliente y gracias a los análisis de datos aportados por informes expertos, crean un producto completamente adaptado al consumidor y consiguen llegar a su comercialización que es una simple consecuencia de todo el proceso anterior. Por ello, la principal diferencia entre este tipo de marcas no es qué venden si no cómo se vende el producto o servicio y la experiencia que se genera en sus usuarios.

Este tipo de venta ha ganado mucho éxito en los últimos años y están revolucionando el comercio minorista ya que el cliente se percibe como protagonista de la marca nativa digital de la que es consumidor. Por ello, resulta interesante estudiar el impacto de este tipo de marcas tanto a nivel nacional como internacional.

1.3 Objetivos

Como se ha introducido, el presente trabajo tiene como objetivo principal el estudio en profundidad del proceso de internacionalización de marcas de moda que nacen online sin disponer de un establecimiento físico. Para ello, investigaremos:

- Cuáles son los factores detonantes de la internacionalización de una empresa nativa digital, así como el proceso seguido.
- Las dificultades que pueden emerger.
- El proceso de selección de mercados internacionales en los que este tipo de marcas han de centrarse, así como los modelos de entrada a los mismos.
- La determinación del marketing mix (producto, precio, promoción y distribución) en los nuevos mercados.
- Los mercados más interesantes tanto para la moda española en general como para la comercialización digital.
- Los efectos de la pandemia en la internacionalización.

1.4 Metodología y estructura del trabajo

Podemos identificar en el trabajo dos puntos clave objeto de análisis, por un lado, el proceso de internacionalización de las marcas en general y, por otro, la apertura a mercados globales de las marcas de moda nativas digitales en particular. Consecuentemente, las fuentes utilizadas cambian en función del tema en el que nos centremos.

En primer lugar, busqué información general en internet acerca de los procesos de internacionalización, me apoyé en numerosos estudios y artículos recientes sobre la influencia de la pandemia en los procesos de expansión y demás literatura actual relacionada con la materia. De manera análoga, con el fin de comprender las diferentes teorías sobre la internacionalización, investigué sobre el testimonio de autores expertos como Hollesen.

En cuanto a la internacionalización de marcas de moda nativas digitales, consideré que lo más eficaz sería identificar marcas que habiéndose lanzado digitalmente, han conseguido penetrar otros mercados internacionales o se estén planteando la expansión

internacional en el corto o medio plazo. Gracias a la información que me aportaron, pude tener una visión mucho más real y esclarecedora de lo que supone la internacionalización en este sector.

Con la información recopilada, y un conocimiento profundo en la materia, pude elaborar el presente trabajo y así contestar a las preguntas planteadas en los objetivos del mismo.

Por último, cabe señalar que, debido a las fechas en las que se ha elaborado la presente investigación, no se ha tenido en cuenta las consecuencias en el comercio internacional ocasionadas por el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania. No obstante, es una realidad que numerosas empresas españolas con relaciones comerciales en estos países han advertido de sus consecuencias pues se han tomado drásticas medidas. De esta manera, Inditex ha cerrado su comercio en Rusia, el segundo país dónde más cuota de mercado tiene (Fernández, 2022).

1.5 Estado de la cuestión

¿Cómo ha sido la internacionalización de las marcas de moda en conjunto en los últimos años?

Es una realidad que la salida al extranjero de las empresas españolas ha aumentado notablemente en los últimos años y así lo muestra la siguiente tabla referente a la balanza comercial, en la que aparecen los datos en millones de euros.

	Exportación		Importación		Saldo		Cobertura	
	Valor	% Inc. Año. Ant	Valor	% Inc. Año. Ant	Valor	% Inc. Año. Ant	Valor	% Inc. Año. Ant
2011	16,4	14,2%	20,0	6,1%	-3,5	-20,5%	82,4%	7,7%
2012	17,7	7,9%	19,8	-0,6%	-2,1	40,3%	89,4%	8,6%
2013	19,3	9,2%	20,0	1,1%	-0,7	67,3%	96,6%	8,0%
2014	20,2	4,3%	22,3	11,8%	-2,2	-221,6%	90,2%	-6,7%
2015	21,4	6,2%	24,7	10,6%	-3,3	-50,9%	86,6%	-4,0%
2016	22,8	6,4%	26,2	6,2%	-3,5	-4,8%	86,7%	0,2%

2017	24,4	7,4%	27,1	3,1%	-2,6	24,9%	90,3%	4,2%
2018	24,5	0,4%	27,4	1,5%	-2,9	-11,4%	89,4%	-1,1%
2019	26,0	6,0%	29,3	6,7%	-3,3	-12,0%	88,9%	-0,6%
2020	21,3	-18,3%	23,5	-19,8%	-2,2	31,4%	90,5%	1,8%
2021	27,0	27,6%	26,8	14,6%	0,2	109,1%	100,8%	11,4%

Fuente: elaboración propia según datos aportados por el ICEX

A priori podemos observar una significativa diferencia entre la cifra de exportaciones del año 2021 (27 millones) respecto a 2011 (16,4 millones). No obstante, el ritmo de crecimiento de dichas exportaciones no ha sido constante, sino que varía en función del año y razonablemente, del contexto político, económico y social que se presente en el país.

Mientras que los tres primeros años de la gráfica el porcentaje de incremento de exportaciones anuales era elevado, podemos observar que fue disminuyendo considerablemente a partir de la segunda mitad de la década, siendo 2020 el año con peores resultados como consecuencia directa de la Covid-19. No obstante, la situación se invirtió en 2021 cuando además de superarse los niveles previos a la pandemia en lo referente a las exportaciones, se consigue un máximo histórico anual (La Moncloa, 2022).

En suma, cabe apuntar que 2021 es el primer año de los últimos diez que cuenta con un saldo positivo en la balanza comercial pues hasta la fecha el valor de los productos importados era superior al de los exportados y esto refleja una efectiva evolución en el comercio exterior de nuestro país.

Entre los sectores con mayor volumen de exportación en España se encuentra el sector de la moda, alcanzando este el tercer puesto del ranking, precedido por la industria de la automoción y la industria química. En la siguiente gráfica se muestra la evolución de los últimos cuatro años de los tres sectores mencionados a través de cifras indicadas en millones de euros.

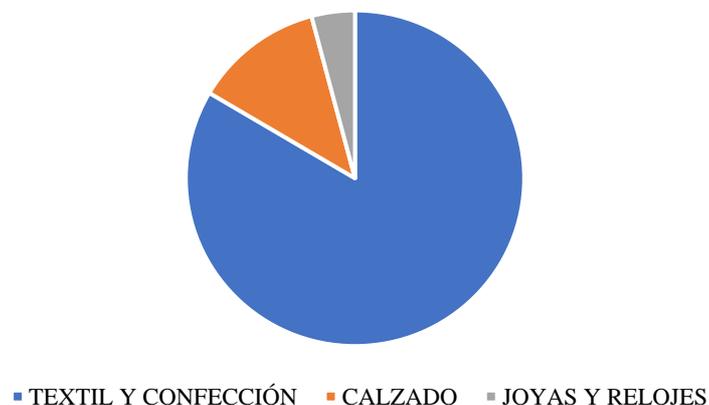
	2018				2019				2020				2021			
	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.	Valor	RK	% Total	% Inc.
Industria Automoción	56,1	1	19,7	1,3	55,6	1	19,1	-0,8	49,1	1	18,6	-11,6	51,4	1	16,2	7,3
Industria Química	32,7	2	11,4	2,3	33,8	2	11,6	3,4	32,8	2	12,5	-2,7	44	2	13,9	34,7
Moda	24,5	3	8,6	0,4	26	3	8,9	6,1	21,3	3	8,1	-18,3	27	3	8,5	27,6

Fuente: elaboración propia según datos aportados por el ICEX

Como podemos observar, las exportaciones del sector de la moda también han crecido en los últimos años de manera gradual desde 2018. Si bien es cierto, de nuevo se exceptúa el año 2020 debido a razones lógicas señaladas anteriormente.

En lo que se refiere a las exportaciones totales del sector de la moda en particular, el 83,49% pertenecen a textil y confección, el 12,37% a calzado y el 4,14% a joyería y relojes tal y como se muestra en el siguiente gráfico.

Exportaciones del sector de la moda española



Fuente: elaboración propia según datos aportados por el ICEX

Los motivos por los que las empresas españolas se abren al mercado internacional son diversos y los analizaremos en profundidad del presente estudio. No obstante, ya adelantamos que *“es una realidad para todas las empresas que para tener un modelo que sobreviva debe exponerse a la competencia internacional”* (Lara, 2016).

En otras palabras, los expertos hacen hincapié en la importancia de la internacionalización empresarial, pues argumentan que las empresas de moda españolas han de ser muy exigentes con dicho proceso y deben estudiarlo de manera detallada, velando en todo caso por un aumento en la productividad del sector.

Todos los técnicos del sector¹ coinciden en el hecho de que las marcas españolas tienen buena imagen, lo cual es un aspecto muy positivo para la apertura al exterior de empresas emergentes. Afirman también que esta visión se debe a la relación calidad-precio de los productos, factor a distinguir y que beneficia a nuestro país (Molina, 2018). Otros factores de éxito para la expansión de la moda española son las alianzas del país, los recursos humanos y la inversión en I+D+i (KPMG, 2020).

Si bien, insistimos en el hecho de que estos son algunos de los motivos por los que las marcas de moda de nuestro país salen al exterior en busca de nuevos clientes pues, los motivos centrales y más importantes los explicaremos más adelante en profundidad ya que son merecedores de especial atención.

¹ En virtud de lo mencionado en una discusión sobre la imagen de la moda española fuera del país celebrado en El Palacio de Cibeles de Madrid (Molina, 2018).

2. MARCO TEÓRICO

¿Cómo ha sido la internacionalización de las marcas de moda nativas digitales en particular?

Tras analizar de modo general la evolución del proceso de internacionalización de marcas de moda españolas, nos centraremos en el presente apartado en examinar particularmente cómo se ha estudiado la internacionalización de empresas de moda nativas digitales. Si bien es cierto, cabe apuntar que más adelante profundizaremos en las diferencias específicas que existen entre ambos tipos de marcas (tradicionales y nativas digitales) durante su proceso de internacionalización.

No obstante, se ha de adelantar que la información al respecto es limitada y, por tanto, en el presente apartado nos centraremos en lo expuesto por expertos en la materia en los últimos años para conseguir un esqueleto general de los estudios sobre internacionalización de las MMND.

Una de las cuestiones centrales que se ha mencionado en relación con la materia es la importancia de crear una marca. Gala² (citado en Modaes, 2018) plantea en su investigación que abrir tiendas en el extranjero no es suficiente para que una empresa gane presencia allí, sino que hay que centrar la actividad en fortalecer la marca. En relación con ello, Giráldez³ (citado en Modaes, 2018) añade que la tecnología y la digitalización ayuda a las empresas a fortalecer y desarrollar la marca fuera de las fronteras nacionales. Por lo que podemos llegar a la primera conclusión de que las MMND poseen una variable a su favor para alcanzar antes la fortaleza de la marca en el extranjero que el resto de las marcas tradicionales.

Además, según lo establecido por Corominas⁴ (citado en Modaes, 2018), este tipo de canal ayuda a examinar y conocer mejor a los mercados exteriores, lo cual es lógico pues en las redes sociales hay más información del cliente que en canales físicos. Consecuentemente, las empresas asumirán menos riesgos de los que las expansiones tradicionales requieren.

² CEO de la marca “UNOde50”

³ Jefe del Departamento del ICEX en Barcelona

⁴ Director de cliente de Mango

Por otra parte, Lara (citado en Modaes, 2018) defiende que el canal online es *“uno de los principales aliados de las empresas de moda que operan en los mercados exteriores”*. Ello nos hace reflexionar en que las MMND pueden contar con una ventaja respecto a las nacidas offline y es que se desenvuelven desde sus inicios en el mundo digital y no necesitan crearlo desde cero ni adaptarse a él. Además, el CEO de UNOde50, Gala (Modaes, 2018) insiste en que esta ventaja se multiplica cuando hablamos de empresas pequeñas ya que *“tienen la opción de convertir su plataforma digital en su flagship global”*⁵.

No obstante, pese a que a priori pueda resultar más sencillo internacionalizar una empresa cuando se trata de una marca nativa digital, esto no siempre es así y se ha de atender a otros factores importantes. Si bien es cierto, tal como afirmaba Gala, lo fundamental es la creación y fortaleza de la marca y no tanto el medio. En este sentido, López⁶ (citado en Modaes, 2018) plantea que, aunque puede aparecer más sencillo y económico internacionalizarse cuando se trata de marcas digitales, la gran mayoría de su negocio online es generado en las ciudades de todo el mundo donde tienen tiendas físicas. Por lo tanto, una segunda conclusión evidente reside en la interesante alternativa de combinar el canal online y offline en aquellas marcas (en nuestro caso, de moda) nativas digitales que se vean económicamente capaces de afrontar este reto.

Las MMND requieren de mucha atención, una gran inversión⁷ y conocimiento en la materia. De la misma manera, y según lo señalado por los expertos puede resultar atractivo valorar la apertura de tiendas junto con el canal online preexistente para sí lograr fortalecer la marca.

En relación con lo que se ha expuesto y para cerrar esta idea, cabe atender al testimonio de Gutiérrez⁸ (citado en P. Gestal, 2021) quien asegura que entrar en un país nuevo solo mediante medios digitales (sin haber pasado antes por otras etapas) puede resultar muy complejo para la marca en cuestión. No obstante, también reconoce que los medios digitales ofrecen más oportunidades que los tradicionales ya que permiten a la empresa tener suficiente información acerca de sus clientes (ya sea por las RRSS, el

⁵ Flagship = tienda insignia

⁶ CEO y Co-founder de SILBON

⁷ Tal es así que Guillermo Corominas (CCO de Mango) afirma que los costes de logística que demanda el canal online están creciendo de manera exponencial en este sector (Modaes, 2018).

⁸ EY-Parthenon, Socia del sector Retail y Consumo en Estrategia

marketing digital...). El *quid* para saber si será provechoso entrar en un país solo mediante medios digitales es conocer (de nuevo) la fortaleza de la marca en dicho territorio, en otras palabras, la Socia de EY asegura que si una empresa tiene la intención de acceder a un país donde su marca no es prácticamente conocida, deberán ayudarse de otro tipo de medios (como las tiendas físicas) pues de lo contrario será complicado ganar cuota de mercado.

En resumen, lo digital facilita el proceso, pero no siempre es la mejor opción. Habrá que tener en cuenta otros muchos factores adicionales específicos según el tipo de marca y país destino.

Por último, con el objeto de acercarnos a la realidad de este tipo de comercio en nuestro país, cabe referirse a las MMND más influyentes entre las que distinguimos a *Laagam* y *Twojeys*, las cuales operan a nivel internacional. La primera, fundada por la influencer y empresaria Inés Arroyo, vela por cuidar y reforzar la marca. Además, como ejemplo de empresa internacionalizada su objetivo es seguir creciendo fuera de las fronteras nacionales pues el 40% de sus ingresos proceden del extranjero según lo mencionado en sucesivas entrevistas por la fundadora de la marca. Por otro lado, *Twojeys*, una de las marcas predominantes en joyería juvenil, es una empresa nativa digital internacionalizada. Tal es así que sus socios afirman vender el 78% de sus ventas en el extranjero. Además, tienen intención de continuar con su expansión particularmente en EE. UU, Alemania, Francia e Italia (Badás, 2021).

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1 Características del sector de la moda

En primer lugar, el sector de la moda se caracteriza por disponer de una gran segmentación. De esta manera, las marcas pueden centralizar su estrategia en nichos de mercado específicos para así lograr mayor satisfacción del consumidor, pues es una realidad que el consumo varía notablemente en función de variables como la edad o el sexo. Las empresas ven en la segmentación una estrategia para posicionarse. En este sentido, numerosos artículos de la revista Modaes insisten en la importancia de este fenómeno, para así crear una relación con el consumidor cercana y basada en el conocimiento y entendimiento mutuos.

De manera análoga a la segmentación de la industria, el sector se enfrenta a una urgente necesidad de transformación de la cadena de valor. Según los expertos será trascendental para su reconocimiento y posicionamiento diferencial en mercado internacional. Los fenómenos que protagonizan la transformación y que a la vez son vitales para el futuro de las empresas españolas son entre otros: la importancia de la sostenibilidad, la trazabilidad o transparencia, la innovación (en todos los ámbitos: materiales, tecnológicos...), la fuerza del canal digital, la necesidad de formación de personal, la competitividad de los agentes y la participación de los grupos de interés. A continuación, nos centraremos en los tres primeros al ser estos los más urgentes en el contexto actual.

En primer lugar, es indispensable para las empresas asegurar la sostenibilidad de sus productos como muestra de responsabilidad con el medio ambiente y así contribuir a dejar un mundo mejor a las generaciones venideras. Desde el punto de vista estratégico de la comercialización de la marca, se ha de tener en consideración que la ciudadanía está muy concienciada en lo que a sostenibilidad se refiere y que, en caso de se haga caso omiso a dicha sensibilización, es altamente probable que los clientes dejen fuera del mercado a esa marca pues es algo hoy día exigido por el consumidor. Por otro lado, la moda sostenible se está imponiendo entre los consumidores convirtiéndose en un verdadero motor de decisiones de compra, tal es así que la mayoría de búsquedas de moda sostenible se ha triplicado en los últimos años (Farías, 2020). En este sentido, Ecoalf es un ejemplo de marca pionera en el mundo de moda sostenible que ha logrado facturar 24

millones de euros gracias, entre otras cosas, a su mínimo impacto medioambiental y su apuesta por el canal online (Riaño, 2021).

En segundo lugar, uno de los principales retos es invertir en formación de la plantilla pues se traduciría en una relevante eficiencia empresarial. De esta manera, además de darse una correlación positiva entre la reducción de costes y la disminución de la desmoralización de los trabajadores, mediante la formación de la plantilla también se produce un aumento de ventas (Moreno, Martín y García, 2007).

En tercer lugar, otro de los retos de la industria altamente relacionado con el ya desplegado sería omnicanalidad o convivencia de los canales online y offline sin fricciones. Esto quiere decir que el avance de uno no suponga la desaparición del otro, sino que se facilite el crecimiento mutuo (Godoy, 2022). Esta realidad fue mencionada en el apartado de “marco teórico” cuando mencionábamos que la interesante alternativa actual del sector para fidelizar clientes sería poder combinar el canal online y offline en aquellas marcas que se vean económicamente capaces de afrontarlo. En tal sentido *“la revolución digital ha derivado en un afán de estrategias de omnicanalidad que ayuden a captar y fidelizar al cliente (cada vez más infiel o multifiel en su actitud hacia las marcas)”* (Lara, 2016).

El objetivo final de la omnicanalidad es que el cliente cuente con una experiencia excelente independientemente de cómo se relacione con la empresa, bien acudiendo de forma presencial, bien investigando online.

Se trata de un fenómeno eficiente que permite al consumidor satisfacer los deseos de compra cuando, cómo y desde donde prefiera. Si bien esto es cierto, hay requisitos que se han de cumplir para que esto funcione y, el ejemplo más claro reside en el establecimiento de precios idénticos independientemente del punto de contacto que utilice el cliente (Canabal y Matteucci, 2018).

Habida cuenta lo expuesto, la concurrencia de los tres fenómenos mencionados se traduciría en mayores ventajas y beneficios económicos y una gran competitividad en el mercado, así como la continuidad segura en el mismo. Los productos se transformarían en moda de mayor calidad, eficiencia (más con menos) y durabilidad y, en el mismo sentido, existiría un mejor servicio. En conclusión, es un desafío no solo bueno para las empresas sino necesario para el sector.

Procede a continuación centrarnos en el segmento particular de las marcas de moda nativas en el medio digital pues son el objeto de estudio del presente trabajo. En base a lo analizado, podemos concluir que cuentan con una ventaja respecto a otras marcas competidoras pues dado que se han desarrollado desde sus inicios en el entorno online o digital, se benefician de haber dado ya un salto en cuanto a la necesaria transformación de la cadena de valor del sector de la moda.

En cuanto a este tipo de marcas, cabe apuntar que surgen de la expansión de las compras online y de la percepción de la web como su principal plataforma de captación y comunicación de clientes. En el mismo sentido cabe apuntar que *“la moda es el tercer producto más comprado desde el móvil, sólo superado por los viajes, el ocio y la electrónica”* (Modaes, 2015) por lo que su éxito prolifera incesablemente. Se trata de un fenómeno global, si bien es cierto, en el presente trabajo nos centraremos en el caso particular de España.

El segmento sigue unos patrones comunes, principalmente la gran mayoría de marcas de moda nativas españolas (Blue Banana, Laagam, Pompeii, María Pascual, Augusta The Brand, Hawkers...) son marcas creadas por jóvenes emprendedores que nacen con la intención de influir, cambiar y aportar valor a la transformación del sector de la moda y al mundo en general. Además, cabe apuntar que la mayoría de las marcas de moda nativas digitales que han conseguido llegar a un amplio nicho de mercado, se han caracterizado por cumplir con los fenómenos mencionados anteriormente calificados como “vitales” para la continuidad de las marcas. La mayoría de ellas se caracterizan por su cercanía y trazabilidad con el consumidor, por una alta innovación, y por sus competitivos precios.

Muchas de las marcas nacidas del entorno digital han conseguido facturar cifras relevantes en comparación con las marcas tradicionales y convertirse en líderes de su segmento de mercado. Es también común a todas ellas que se dirijan no solo al público nacional, sino que traspasen las fronteras de la misma manera que lo hacen el resto de las marcas nacidas offline con presencia internacional.

La internacionalización de este tipo de marcas es el foco del presente estudio por lo que, una vez analizado el sector en general, concentraremos el análisis en realizar una

aproximación general de evolución de la salida de las marcas de moda al extranjero y concretamente, de las marcas nativas digitales.

3.2 Evolución de la internacionalización de marcas de moda españolas

En primer lugar, de acuerdo con las investigaciones aportadas trimestralmente por el Instituto Nacional de Estadística en relación con el Producto Interior Bruto y la tasa de empleo de nuestro país, podemos afirmar que la industria de la moda es uno de los sectores de más peso en ambas magnitudes (Modaes, 2022). Asimismo, en términos porcentuales relativos al PIB, debido a *“la intensa actividad exportadora, junto con la sólida posición inversora en el exterior”* la economía española se encuentra significativamente más internacionalizada que la de otras importantes potencias como Australia, China o EE. UU, entre otras (KPMG, 2020).

Es indiscutible que nos encontramos ante una parcela de la economía referente no solo en España sino también fuera de nuestras fronteras pues existen muchas empresas españolas con gran prestigio internacional pertenecientes a las diferentes fases de la cadena de valor del sector de la moda. Además, cabe destacar que estamos ante uno de los principales países exportadores europeos que recientemente consiguió su máximo histórico mensual de exportaciones (Modaes, 2021).

No obstante, pese a ser un pilar fundamental en lo que a la riqueza de nuestro país se refiere, sus cifras han fluctuado considerablemente a lo largo de la historia pues al igual que otros sectores económicos se ve notablemente influenciada por el escenario político, económico y social de cada momento.

Durante los periodos de recesiones económicas, reformas en regulaciones nacionales e internacionales, conflictos en el transporte mundial o revueltas políticas de nuestro país (entre otros), la moda se ve considerablemente afectada y, como es lógico, el volumen de su negocio cae. Sin embargo, como veremos posteriormente las empresas del sector luchan por reinventarse y contrarrestar las pérdidas que generan este tipo de situaciones. Por el contrario, durante los periodos de bonanza y prosperidad del país, la moda progresa de la mano de los ingresos nacionales.

Tradicionalmente se consideraba poco común el intercambio internacional de productos pertenecientes al sector de la moda (ropa, calzado, marroquinería, joyas...) ya que como mucho se acordaba exportar dicha mercancía a aquellos países que formasen

parte de la Unión Europea, al presumirse esto más rentable y sencillo por motivos políticos y estratégicos. Sin embargo, la situación cambió considerablemente a finales del siglo XX pues a partir de ese momento la moda se expandió. Por un lado, debido a los abundantes viajes de los diseñadores por todo el mundo exponiendo sus proyectos y por otro, por la llegada de internet y la aparición de programas de televisión basados en la exhibición de las últimas tendencias, lo cual generó mucho interés entre los jóvenes.

Habida cuenta lo anterior, cabe apuntar que el vertiginoso avance de la moda en España junto con la popularidad de las marcas del país provocó que las firmas del país empezaran a tener presencia en todo el mundo. Tal es así que hoy día España cuenta ya con tiendas físicas de marcas nacionales en las ciudades más importantes del mundo (Nueva York, Tokio, París, Londres...). No obstante, debido a su rápida expansión y amplia demanda, es preciso destacar que los verdaderos propulsores de la internacionalización en nuestro país fueron los que hoy se conocen por “los gigantes de la moda”, grupo encabezado por la empresa multinacional Inditex (Juárez, 2020).

Otro de los sectores que se ha estimulado de la mano de las marcas de moda españolas han sido las compañías de envío y entregas de productos, ambas parcelas de la economía se sustentan y crecen mutuamente. Ante el incremento masivo de pedidos extranjeros, las empresas de servicios de recogida y entrega se enfrentaron a la urgente necesidad de renovarse y llegar hasta cualquier país (DHL, 2019).

En esta parte del trabajo es conveniente señalar dos fechas significativas que, pese a suponer una caída para la industria de la moda en general, supusieron un crecimiento en la internacionalización de productos de la moda. En primer lugar, durante la crisis de 2008 la moda se ve afectada por la recesión a la que se enfrentaba España, sin embargo, los empresarios encontraron en la internacionalización de sus productos una vía de escape para potenciar parte del negocio mientras luchaban para salvaguardar la otra. En otras palabras, *“después de la tormenta tenemos un sector más pequeño, pero más competitivo e internacionalizado”* (Fabregat, 2018).

Algo similar ocurrió con la llegada de la Covid-19, las cifras que el sector alcanzó en 2019 se vieron paralizadas con el confinamiento y el cierre de la gran mayoría de establecimientos por lo que, para tratar minimizar las pérdidas, la venta online

internacional se convirtió en el refugio del sector que está en constante crecimiento y que ha llegado para quedarse.

Por lo tanto, pese a que el proceso de internacionalización de la moda española ha sido fundamentalmente consecuencia de periodos recesivos, se ha convertido hoy día en la principal escapatoria de la quiebra empresarial ya que pasó de ser una opción para las empresas a un medio necesario de supervivencia. En el Barómetro de empresas de moda en España en el momento de recuperación de la gran crisis de 2008 se insistió en lo siguiente: *“la apertura a nuevos mercados es sin duda la principal fortaleza de un gran número de empresas españolas de moda, que han tomado la delantera a otros sectores de nuestra economía introduciendo sus marcas y productos en los mercados internacionales”* (Modaes, 2012).

En conclusión, el proceso de internacionalización de empresas españolas está suponiendo un cambio estructural fundamental para la economía. No obstante, quedan pendientes retos por cumplir entre los que destaca el dejar de ser un país sumamente competitivo en el precio de los productos y empezar a ganar posición en el mercado en lo referente a la calidad y el diseño de las marcas internacionalizadas.

3.3 Teorías o modelos de internacionalización

Antes de analizar los factores que motivan a las empresas a salir al extranjero, cabe apuntar que existen diferentes modelos o teorías que explican la internacionalización de una marca: modelo de Uppsala, modelo de red, modelo de análisis de costes de transacción (Hollensen, 2011). Sin embargo, todos ellos se basan en decisiones desembocadas por un conjunto de factores que llevan a las empresas a seguir el camino de la expansión internacional.

En lo referente al modelo Uppsala, se caracteriza por tratarse de un modelo de internacionalización pausado y dilatado en el tiempo. En otras palabras, a medida que una empresa va desenvolviéndose en un mercado extranjero, adquirirá las suficientes facultades, conocimientos o aptitudes para continuar actuando más frecuentemente en el exterior. En este sentido, diferentes autores resumen esta teoría afirmando que *“las empresas tienden a intensificar su compromiso con los mercados extranjeros a medida que aumenta su experiencia”* (Hollensen, 2011).

Asimismo, los defensores de esta teoría argumentan que, al comienzo de la internacionalización las empresas tienden a elegir mercados cercanos en lo que a “distancia psíquica” se refiere y de igual manera, suelen optar por economías con pocos riesgos y barreras (Hollensen, 2011).

En segundo lugar, el modelo de red se basa en internacionalizarse con la ayuda de agentes que, a través de acuerdos, se trabaje en agilizar el proceso de expansión y sirva como puente para acceder a otros países (De Iturralde, 2021). Se trata de un modelo algo más arriesgado que el anterior que requiere de mucha interacción (Hollensen, 2011).

Por último, el modelo de análisis de costes de transacción surge de la mano de la caída de la competencia perfecta. Se trata de una teoría que defiende que los costes de las actividades empresariales pueden reducirse si se trasladan al interior de una empresa a través de un sistema jerarquizado, de igual manera, el mercado continuará afrontando aquellas actividades en las que exista ventaja de costes (Hollensen, 2011).

En los últimos años, los expertos están observando alteraciones en estos procesos o teorías de internacionalización. Por ello, ha surgido la necesidad de estudiar los “born global” pues se trata de empresas que apuntan al mercado global desde su nacimiento sin un proceso estándar, detenido y pausado de internacionalización (Hollensen, 2011). Asimismo, se trata de empresas que están orientadas a la tecnología, fuertemente enfocadas al cliente, no conocen de barreras internacionales y que desafían las teorías tradicionales (Hollensen, 2011).

Una vez conocemos las teorías de internacionalización, procede detenernos ahora en los factores detonantes que llevan a dichos procesos, es decir, los motivos por los que las empresas ven en el exterior una oportunidad de crecimiento.

3.4 Factores detonantes en el proceso de internacionalización de marcas nativas digitales

En primer lugar, es preciso tener en consideración que al igual que el caso de las marcas tradicionales, la internacionalización de marcas de moda nativas digitales es un proceso complejo, dilatado en el tiempo y con riesgo. No obstante, es una realidad que para la mayoría de las empresas españolas la internacionalización ha tenido un impacto

muy positivo en todos sus extremos (imagen, productividad, beneficios...) (KPMG, 2020).

A lo largo de la historia, los expertos en estrategia empresarial y marketing internacional han realizado estudios sobre por qué internacionalizarse y cuáles son los factores que motivan a las empresas a ello. De esta manera, se ha llegado a la conclusión de que *“la razón fundamental para exportar, en la mayoría de las empresas, es ganar dinero. Sin embargo, como en la mayoría de las actividades empresariales, un solo factor rara vez explica una acción determinada. Por lo general, una mezcla de factores hace que las empresas tomen medidas en una determinada dirección”* (Hollensen, 2011). Asimismo, esta “mezcla de factores” de la que habla Hollensen pueden reducirse a dos grandes bloques o grupos: los motivos proactivos y los reactivos.

Cabe apuntar que se trata de factores generales que sigue toda empresa con intención de expandir su producción fuera del territorio nacional, independientemente de cual sea su origen (digital u offline).

Al ser las marcas de modas nativas digitales nuestro foco de trabajo cabe apuntar que los motivos que llevan a este tipo de empresas a expandir su presencia por el extranjero no son muy dispares a los de las marcas nacidas en el entorno offline (o tradicionales). En otras palabras, los motivos proactivos y los reactivos impulsan la internacionalización de ambos tipos de marca. Pese a ello, mencionaremos algunos de los aspectos que diferencian a las marcas nativas digitales durante este proceso.

- En cuanto a los motivos proactivos, hacen referencia al interés de las empresas por conquistar nuevos territorios, aprovechar oportunidades de venta e incrementar su cuota de mercado. Es decir, *“representan estímulos para intentar un cambio de estrategia, basados en el interés de la empresa por explotar competencias únicas (por ejemplo, un conocimiento tecnológico especial) o posibilidades de mercado”* (Hollensen, 2011).

A modo de concretar y detallar más lo que hemos ido exponiendo, por un lado, podemos desplegar los motivos proactivos en los siguientes: ganar prestigio, crecer empresarialmente, observar oportunidades de mercado en el exterior,

diversificación del riesgo, existencia de beneficios fiscales fuera del país, económicas de escala, oportunidades de fortalecer en el ámbito tecnológico.

En el caso particular de las MMND, concurren motivos proactivos particulares a destacar. Por un lado, es el desarrollo del ecommerce en el mundo como consecuencia de la globalización ya que la tecnología no conoce de barreras físicas. De la misma manera a los residentes del país de origen de la marca, las personas residentes en el extranjero tendrán prácticamente las mismas oportunidades de compra al ser 100% online la oferta de producto.

No obstante, cabe apuntar que por motivos evidentes como el idioma o la familiarización de los consumidores con marcas de su país, es muy complejo que la experiencia de compra de un consumidor nativo y otro extranjero sea idéntica, ya que generalmente es más sencilla la compraventa entre personas de un mismo lugar. Sin embargo, hoy día resulta sencillo traducir y adaptar las páginas web a los países destino por lo que, lo que antes podía considerarse un límite a la internacionalización, hoy se trabaja en que deje de serlo y así llegar a un mayor número de personas que se verán familiarizadas con la marca.

Asimismo, actualmente el comercio electrónico ofrece que puedan enviarse pedidos a cualquier parte del mundo realizados por un cliente en cualquier momento del día. En el mismo sentido, el avance de las empresas dedicadas a la logística ha permitido que los pedidos sean entregados en el mismo día o al día siguiente, lo que ha generado un aumento de la demanda exterior (Rozej, 2017). En este sentido, es evidente que este tipo de modelo de negocio “*reduce errores, tiempo y sobrecostes en el tratamiento de la información*” (Aumente, 2012).

Además, actualmente existen mecanismos que minimizan los riesgos que conlleva la internacionalización. Entre ellos se puede destacar a las entidades financieras que aseguran tanto el abono de las prendas como la devolución efectiva y el contacto con el cliente en caso de incidencia (Tapia, 2021).

Por último, conviene enfatizar la diversificación del riesgo pues, después de la pandemia, los empresarios han dado cuenta que contar con público extranjero puede aportar seguridad y beneficios a la empresa ante una posible contingencia.

Un ejemplo de todo lo expuesto es el caso particular de la empresa “Tot-em”, basada en la elaboración y comercialización de joyas personalizadas a través de la red. Sus fundadores afirman que antes de abrir sus puertas a la apertura de tiendas físicas, la mirada está puesta en el mercado internacional pues además de resultar relativamente sencilla su expansión al ser todo su modelo de negocio online, su objetivo principal es continuar creciendo y aprovechar el auge que la MMND posee actualmente (en este caso, se trata de motivos de internacionalización proactivos) (Juanes, 2021).

- En cuanto a los motivos reactivos, se caracterizan por tratarse de respuestas necesarias para la supervivencia de las empresas ante presiones nacionales de diferente índole (García Cabrera y García Soto, 2020). En otras palabras, *“indican que la empresa reacciona a las presiones o amenazas en su mercado nacional o en los mercados extranjeros y se adapta a ellas de forma pasiva cambiando sus actividades a lo largo del tiempo”* (Hollensen, 2011).

Los motivos reactivos generalmente son: crisis nacionales, mercado nacional saturado o demasiado pequeño, presiones competitivas, mayor proximidad a la filosofía extranjera o sobreproducción. De igual modo, pueden darse motivos reactivos propios de la empresa tal y como el interés o la petición por parte de distribuidores o clientes extranjeros por los productos de la marca.

En lo referente a las MMND, el mercado español puede ser considerado de tamaño mediano lo cual genera insuficiencia para el comercio electrónico (no obstante, dependerá de la empresa objeto de expansión).

Asimismo, puede observarse que el mercado de marcas de moda en los medios digitales está masificado pues, por ejemplo, son muchas las marcas de joyas

nativas digitales que con una estrategia de mercado similar se dirigen al mismo público objetivo. Por ello, muchas de ellas abren sus puertas al mercado exterior buscando más oportunidades de negocio.

Para concluir, KPMG ha elaborado un informe en 2020 denominado “Expansión internacional de la empresa española” en el que diferencia las sociedades de país internacionalizadas por motivos proactivos y reactivos. En este sentido, afirma que el 79% de las empresas analizadas se ha expandido por motivos proactivos mientras que el 21% restante sucede a motivos reactivos. De las primeras, el 45% tenía clara su internacionalización desde el nacimiento de la marca mientras que el 34% sigue oportunidades emergentes en el exterior. Mientras tanto, de las empresas internacionalizadas por motivos reactivos, el 14% ha tomado esta decisión como consecuencia de la crisis en el mercado nacional, el 3% sigue la petición de clientes extranjeros, el 1% por programas de apoyo público y la parte restante se corresponde a otros motivos no detallados en el informe (KPMG, 2020).

3.5 Proceso de internacionalización de las marcas de modas nativas digitales

3.5.1 Proceso de identificación y selección de mercados objetivo

Antes de comenzar con el desarrollo del proceso de expansión de las MMND, cabe apuntar que de acuerdo con Rodríguez Contra (citado en Modaes, 2019), se ha de tener en cuenta que a la hora de internacionalizar una empresa *“no hay una sola receta, ni por país ni por marca”*.

En el mismo sentido, primero es importante situar el foco de atención dentro de la propia organización y no tanto en el mercado exterior pues, resulta primordial conocer a la perfección qué se va a ofrecer, la fortaleza de la marca, el público objetivo, el modo de llegar a él, las fortalezas y debilidades de los productos, así como los objetivos y la estructura financiera de la empresa (presupuesto disponible, deudas por pagar, activo...). Una vez se conozca lo necesario sobre la empresa, los integrantes de esta podrán cuestionarse la posibilidad de acudir a otros mercados. En suma, Zamácola⁹ (citado en Modaes, 2019) defiende lo expuesto planteando lo siguiente: *“muchos hemos salido fuera*

⁹ Director general de Aristocrazy.

porque todo crecía, pero hay que tener ordenada la casa por dentro y tener muy claro el foco, porque te llega mucho ruido en el proceso”.

Entrando ahora en el proceso de internacionalización, siempre que se delibere sobre la opción de salir al extranjero (independientemente de si se trata de MMND o marcas tradicionales) es preciso ser prudente a la hora de identificar y seleccionar el mercado objetivo pues una equivocación trae consigo la pérdida de tiempo y dinero, así como la desmoralización de la organización. No obstante, una correcta selección proyecta a la empresa a una posición competitiva que generalmente lleva a operar en más mercados.

En cuanto al desarrollo del proceso de identificación y selección de mercados objetivo, hay quienes cuentan con un departamento específico de internacionalización, mientras que en otras empresas son todos sus miembros quienes se encargan del proceso. De manera análoga, ciertas empresas optan por descartar primero los mercados que consideren no potenciales y seleccionar los no descartados, otros simplemente analizan todos los mercados y seleccionan los que más se asemejen a su filosofía (Ealde, 2016).

Habida cuenta lo expuesto, procede ahora detenernos en los factores que toda empresa (tanto tradicional como nativa digital) con objeto de internacionalizarse ha de analizar. Si bien es cierto, contemplaremos y estudiaremos en profundidad el peso de dichos factores en las MMND (Tenerife Moda, 2020).

Estos criterios pueden agruparse en “criterios macro” y “criterios micro”. Entre los primeros se encuentran: la distancia geográfica entre los países, la situación económica, la cultura y religión, la seguridad del país, los riesgos, los aranceles y las exigencias burocráticas. Por otro lado, entre los criterios micro destacan: la adecuación del producto al mercado de destino, el volumen de mercado y precios del país de destino, las ciudades concretas a las que dirigirse y el público objetivo.

Adentrándonos ahora en el desarrollo de criterios macro, se han llegado a las siguientes conclusiones:

- A priori, independientemente del tipo de marca, la distancia física al país de destino puede parecer uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta pues se reflexiona que cuanto mayor es la distancia entre dos lugares, mayor será la

complejidad para abarcar un proyecto y esta realidad incrementa cuando se trata de proximidad entre países.

Si bien esto es cierto, la realidad no es siempre así ya que uno de los países donde más exporta España es a México y la distancia física entre ambos es de más de 9.000 kilómetros. Por lo tanto, se concluye que distancia física no implica siempre distancia sociocultural.

La mayoría de los expertos coinciden en que lo importante es acercarse a aquellos mercados que valoren la moda española, y con los que exista poca distancia sociocultural independientemente de la cercanía física entre ambos (Modaes, 2019).

- La situación económica es otro factor importante que afecta tanto a empresas tradicionales como a las MMND, de esta manera, se ha de estudiar todas las variables económicas: su PIB, crecimiento o recesión de la economía, nivel de importaciones y exportaciones, el reconocimiento y potencial de las marcas nacionales, etc. Por ejemplo, si hoy día una empresa quiere internacionalizarse, en principio serán mucho más atractivos los mercados que en menor medida se hayan visto afectados por la pandemia.

Sin embargo, la realidad es que esta situación varía en función de la cuota de mercado de la marca pues el nivel de afectación de la situación económica de un país a una marca con gran implantación no será igual que una marca que recientemente haya salido al mercado. Las primeras se verán mucho más afectadas por este fenómeno pues aspiran a una cuota de mercado masivo, sin embargo, las pequeñas empresas no apreciarán su impacto de igual manera ya que necesitan una masa crítica de clientes potenciales significativamente menor.

En el caso particular de las MMND las variables económicas adicionales que se han de estudiar son: el porcentaje de compras online y la adaptación de la población a lo digital (pues por motivos obvios no será lo mismo acercarse a

Estonia -país altamente digitalizado- que a países como Sudáfrica) o el gasto medio de compras en el sector de la moda de las familias (Rocamora, 2019).

- La cultura y la religión del país son aspectos trascendentales. De esta manera, en este punto son distintas las variables a considerar, no obstante, nos detendremos en las más relevantes como el idioma de los países destino.

En este sentido, el idioma (como uno de los puntos más importantes de la cultura de un país) es fundamental para el comercio exterior. Tal es así que un experto en la materia afirmaba que el modo de decir “sí” no es igual en todos los países si no que todas esas afirmaciones engloban mensajes distintos y la empresa ha de conocer el contenido intrínseco de cada uno de ellos. En lo referente al sector de la moda, la terminología varía considerablemente en función del país en el que nos situemos, tal es así que la palabra “camiseta” es traducida como “chema” en Costa Rica, “Polo” en Perú, “ramera” en Argentina o “Playera” en México, Guatemala y Honduras. Como podemos observar, solo en América Latina existen muchas maneras de referirse a lo mismo pese a pertenecer todos a la lengua castellana. Por ello, es fundamental que el empresario de la marca objeto de expansión conozca todas ellas pues lógicamente la dificultad aumenta cuando se trata de otras lenguas¹⁰.

Asimismo, es conveniente mencionar el SEO (Search Engine Optimization). Se trata de una estrategia de posicionamiento online internacional consistente en la realización (por parte de la empresa a expandirse) de una serie de prácticas con el objetivo de optimizar los motores de búsqueda. Todo ello con el fin de aparecer en los primeros resultados en los motores de búsqueda de los países destino. No obstante, trabajar en el SEO es a veces necesario, sin embargo, si se opta por esta opción, no será suficiente pues es imprescindible que la marca tenga la web en el idioma del país de destino, así como su moneda y sus medios de pago, entre otras cosas (Herrero, 2021).

¹⁰ Generalmente existen ya glosarios con estas particularidades en los que apoyarse para facilitar la traducción.

Además, es necesario tener en consideración y respetar las tradiciones de los países objeto de análisis, por ejemplo, no es procedente internacionalizar productos con colores a un país cuyas tradiciones no los permite o no los tiene en estima.

En este punto, es recomendable que las MMND ofrezcan sus productos en todos los idiomas de los países a los que se expanden. Para los clientes, es fundamental contar una información visual, comprensible y accesible. Tal es así que este aspecto puede convertirse en una estrategia más importante que un precio atractivo en los productos.

Deteniéndonos ahora en las MMND españolas más influyentes en nuestro país, cabe apuntar que Laagam tiene toda su web en inglés. La influencer y socia de la marca asegura que el equipo tenía muy claro desde un principio que la comunicación sería en inglés para así poder llegar a más gente. No obstante, apunta que esta decisión se alterna con el castellano pues es su primer *target*. Asimismo, Augusta The Brand se apoya en newsletters traducidas en distintos idiomas como medio para promocionar la marca y adaptarse a la demanda del cliente. No obstante, se trata de acciones relativas al marketing mix que veremos en profundidad en el siguiente punto del presente trabajo.

- La seguridad jurídica del país pues es en muchas ocasiones un aspecto definitivo para saber si a la empresa le compensa o no adentrarse en ese mercado.

Las marcas nativas digitales, al moverse en el entorno online, deberán estudiar no solo la realidad material del país sino también su seguridad online, la protección de datos del país destino y su regulación al respecto.

- Directamente relacionado con lo anterior, procede tener en cuenta los riesgos del país en cuanto a la seguridad de las personas, las operaciones bancarias, los problemas logísticos y los conflictos políticos. Por ejemplo, es posible que, pese

a que un país sea ideal en muchos aspectos, la empresa decida no comercializar su producto allí debido a retenciones continuas de mercancía en las fronteras (curiosamente, esto sucede muy amenudeo en el continente africano)¹¹. Las plataformas de pago son un aspecto importante para las MMND pues, al no existir dinero en efectivo, se ha de estudiar cuáles son los mecanismos más seguros y económicos para realizar transacciones. Esta situación es más importante cuando se trata de territorios externos al marco de la UE.

- **Aranceles:** Los aspectos regulatorios son considerados la mayor dificultad a la hora de la internacionalización de una empresa (KPMG, 2020). Este tipo de barreras velan por favorecer a las empresas nacionales y discriminar a las extranjeras. No obstante, las tarifas dependerán del producto a exportar y del país destino.

En este sentido, los países con aranceles más caros son Bahamas, y países africanos, si bien es cierto, en EE. UU, Europa, Canadá o Australia estas tarifas son mucho más pequeñas (Magalón, 2018).

Un ejemplo del impacto de las políticas arancelarias sobre las marcas de moda viene simbolizado por la guerra comercial de China y EE. UU que comenzó en 2018, en la que ambos países amenazan con subir los aranceles a determinados bienes procedentes del país contrario. No fue hasta 2019 cuando la moda se convirtió en uno de los bienes afectados por las altas tarifas arancelarias pues el expresidente Donald Trump decidió gravar la mayoría de este tipo de bienes chinos. Este tipo de barreras afectan de igual modo tanto al envío de productos correspondientes a empresas tradicionales como a aquellas nativas digitales (Riera, 2019).

- **Exigencias burocráticas:** papeles requeridos, volumen de mercancía máxima...
Conviene señalar que para facilitar este estudio existe el “índice de facilidad para

¹¹ Véase el reciente suceso bélico entre Rusia y Ucrania, muchas de las firmas españolas con presencia en el primer país han decidido detener la comercialización (online y offline) de sus productos en ese territorio.

hacer negocios” (Ease of doing business Index) elaborado por el Banco Mundial con el objetivo de numerar los países con mejores condiciones (en cuanto a tiempo, costes y procedimiento) para expandirse (Gobierno de México, 2017). Los últimos estudios indican que los cuatro mejores lugares son Nueva Zelanda, Singapur, Hong Kong y Dinamarca.

Por otro lado, en lo referente a los criterios micro podemos destacar:

- La adecuación del producto al país de destino. Para ello, hay que conocer antes cuáles son las importaciones y los productos más vendidos en dicho territorio, así como la continuidad de su demanda a lo largo de la historia.

Como afirmábamos anteriormente, es importante para las MMND saber si en el país destino se reconoce el comercio online y cuál es el porcentaje de ventas de este medio. Asimismo, después de analizar la aceptación del online, se procederá a estudiar si el producto concreto objeto de expansión tiene cabida o no en dicho mercado, lo cual entraña dominar el mercado de destino.

- El volumen de mercado y precios del país analizado. Ambos son factores comunes para toda empresa con intención de expandir su actividad comercial fuera de sus fronteras, ya sea nativa digital o tradicional.
- Ciudades concretas a las que la empresa quiere dirigirse. Por ejemplo, puede que a la marca solo le interese tener presencia en las capitales, en ciudades turísticas o en las universitarias. En este sentido, las marcas que no cuentan con tiendas físicas deberán meditar en qué ciudades entregar sus productos pues los costes pueden variar en función del municipio.

Uno de los grandes avances de las MMND es que, al ser su comercio 100% online, podrán dirigirse a cualquier sitio dentro de un país, ya sea bien una ciudad remota, bien una capital. Consecuentemente, nadie se queda fuera de la posibilidad de acceder a los productos que la marca expandida ofrece. Por el contrario, si la

empresa con objeto de internacionalizarse comercializa sus productos exclusivamente en el entorno offline, deberá situarse en las ciudades más importantes de los países destino (Londres, París, Berlín, Nueva York, Milán...) y esto supone una inversión muy grande. Como hemos ido mencionando a lo largo del trabajo, para conseguir cuota de mercado transfronteriza y por tanto mayores beneficios, lo ideal para la marca es combinar el entorno offline y online.

- De manera análoga al análisis de mercado nacional, también se ha de estudiar cómo se llega al público objetivo de ese país pues, no es extraño que la estrategia haya de enfocarse de manera muy diferente a los consumidores españoles. Los gustos, hábitos y las particularidades de la población son distintas en cada país y es primordial orientar la estrategia de marketing teniendo en cuenta estas diferencias.

Sin lugar a duda, podemos afirmar que analizar y dirigirse al público objetivo es el factor más crítico de la internacionalización de una marca. En caso de que no se prestara la suficiente atención a este aspecto, sería imposible conseguir generar tráfico en el país destino.

En este contexto, un aspecto que ha ayudado a las marcas nativas digitales es lo que se conoce por “Big Data” lo que ya se ha convertido en un aspecto fundamental en la industria de la moda. Existen muchos estudios al respecto, sin embargo, en el presente trabajo basta con conocer que se trata de hacerse con miles de datos del cliente a través de distintos medios (fundamentalmente las RRSS) y gracias a los cuales los diseñadores elaboran patrones de productos ideales para su público objetivo. Esta herramienta es más difícil en las empresas de moda tradicionales pues en el entorno online la interacción (y por tanto, toma de datos) es mucho mayor.

Según el testimonio de MMND estudiadas, los países de la UE, Reino Unido, EE. UU, Canadá y América Latina habitualmente arriesgan más, optan por colores

vivos y prueban estampados nuevos, a diferencia de España donde predomina la venta del color negro.

No obstante, es preciso apuntar que estos datos han de ser objeto de investigación para cualquier tipo de marca que se desenvuelva en el entorno online, ya sea nativa digital o no. Como se ha podido observar, son pocas las particularidades que distinguen a una MMND de una tradicional con presencia online.

Por otro lado, con el propósito de facilitar el estudio y contar con un razonamiento fundado de la internacionalización de la marca, hay expertos que recomiendan la elaboración de una tabla en la que se puntúen (por ejemplo, del 1 al 5) las diferentes variables en función del país de destino y posteriormente, realizar una criba para saber cuales son los países más atractivos. De un modo visual, un boceto de la tabla mencionada podría ser el siguiente:

	FRANCIA	ALEMANIA	CHINA	BRASIL
Distancia				
Situación económica				
Cultura y religión				
Atmósfera				
Riesgos				
Cabida de mi producto				
Volumen de mercado				
Ciudades				
Público objetivo				
Aranceles				

Exigencias burocráticas				
TOTAL				

Ejemplo de tabla de estudio para proceso de internacionalización. Fuente: *elaboración propia*.

De igual modo a lo que hemos venido exponiendo, la marca ha de reparar si prefiere concentrarse en países determinados o, por el contrario, se ve capaz de diversificarse y abarcar un gran número de ellos. Esto generalmente dependerá del tamaño de la empresa y su presupuesto.

Como hemos observado, el proceso de internacionalización requiere de un análisis pormenorizado y es altamente complejo. Por ello, es un error pensar que una marca por el mero hecho de ser digital puede llegar a todos los países que se proponga ya que, además de todos los factores que hemos estudiado, lo normal es que el presupuesto para este tipo de decisiones no sea ilimitado.

Finalmente, la internacionalización de cualquier tipo de empresa ha de ser un proceso lógico, no directo, pausado y de ningún modo excluir a la empresa del mercado nacional. Es decir, ha de ser perfectamente posible atender simultáneamente al mercado nacional e internacional pues muchas empresas caen en el error de abandonar el comercio local cuando puede ser este el mejor lugar para explotar su actividad y conseguir mayores beneficios.

3.5.2 La importancia del marketing mix durante el proceso y la adecuación de este al mercado destino.

Con el objeto de seguir un orden lógico, una vez que la empresa haya decidido en qué mercados ingresará y cómo será su entrada en los mismos, necesitará elaborar un plan de marketing detallado. Por lo tanto, en este punto procede referirse a las distintas actuaciones de marketing mix que la empresa deberá llevar a cabo y que, ya adelantamos se trata de cuatro elementos básicos.

No obstante, primero de todo cabe apuntar que el marketing mix es uno de los conceptos más importantes del marketing (Khan, 2014). Se trata de una estrategia

elaborada por McCarthie en 1960 consistente en ofrecer un determinado producto a un precio concreto a través de distintos canales de distribución y mediante una comunicación o promoción efectiva. También se conoce por “las 4 P’s del marketing” pues el posicionamiento de la marca depende de cuatro variables: *Price, Product, Place, Promotion* (Alonso, 2019). Si bien es cierto, pese a que hoy día se hable de la existencia de otras nuevas P’s, lo importante en este punto es tener en cuenta que todas ellas son variables controlables y manipulables por la empresa con el objeto de influir en los clientes.

Las variables más manejables y por tanto adaptables a los mercados destino son el precio y la distribución, mientras que la promoción y en último puesto, el producto, serían los elementos del marketing mix más complejos.

Sin embargo, una de las decisiones más complejas para las empresas es inclinarse bien por una estrategia de marketing global e igual para todos los países destino o bien, elaborar varias estrategias de marketing individualizadas y adaptadas a cada uno de ellos. En este punto existen factores (internos y externos) que llevarán a la empresa a decidir si opta bien por una única estrategia de marketing estandarizada, varias individualizadas o bien combinada, es decir, que ciertos elementos del marketing mix se estandaricen mientras que otros varíen en función del país de destino.

En primer lugar, entre los factores que favorecen la estandarización del marketing mix podemos destacar: la similitud entre los gustos o preferencias de los consumidores en todo el mundo; que sus competidores utilicen este tipo de marketing mix; presupuesto limitado para estas actividades pues, lógicamente realizar diferentes estrategias de marketing significa un mayor coste para el negocio; sencillez y ahorro de tiempo a la hora de comunicarse con otros países pues es prácticamente el mismo mensaje para todos; economías de escala, o competición mundial.

En segundo lugar, la empresa optará por estrategias individualizadas si: hay considerables diferencias socioculturales, gubernamentales o económicas entre los países objeto de expansión; las necesidades de los consumidores dependen del territorio; sus competidores utilizan este tipo de estrategia; la normativa en lo que se refiere a esta materia es diferente en función del país; la empresa cuenta con un alto presupuesto para

hacer frente a este tipo de planes; que se existan filiales de la firma en otros países; o competición local.

Este tipo de elección es común para las marcas de moda tradicionales y las nativas digitales. No obstante, en las siguientes líneas nos centraremos en el marketing mix propio de las MMND, así como sus particularidades frente a las marcas tradicionales.

Las 4P's en una MMND

Una vez la MMND haya optado bien por la estandarización, bien por la adaptación o bien por la combinación de ambos, se trabajará ahora en cada una de las variables del marketing mix de manera individual.

En lo que se refiere a la fijación del precio, una vez se haya determinado el precio de los productos en el mercado de origen, deberá tener en cuenta cómo encaja su producto en los mercados nuevos objeto de expansión, si es preciso mantenerlo, aumentarlo e incluso rebajarlo.

En este sentido, pese a que haya marcas que establezcan precios idénticos en todos los países en los que operan, lo más común es que estos varíen y que el precio nacional sea el inferior.

Por todo ello, lo importante durante el proceso de internacionalización de una MMND es tener en consideración aspectos como: el tipo de producto, la competencia, y el público objetivo del mercado. Puede parecer relevante tener en cuenta los costes de fabricación y venta, no obstante, no es recomendable pues en caso de depender de ello el precio dejará de ser competitivo. Se trata de aspectos similares a los de una marca de moda tradicional.

En el caso particular de Laagam, para establecer un precio de venta al público de sus productos a nivel nacional, se tienen en cuenta los siguientes factores: el análisis de la competencia directa e indirecta, y en particular de las marcas de moda de Instagram pues generalmente se dirigen al mismo consumidor; por otro lado, estudian el *target* al que se van a dirigir; y finalmente, el tipo de producto objeto de venta. Luego, a la hora de salir al extranjero, tienen en cuenta los mismos puntos anteriormente expuestos que cualquier marca (nativa digital o no) debe analizar. Finalmente, establecen un precio óptimo para cada país (Aizcorbe, 2020).

Para hacernos una idea de la realidad actual, la web de Laagam ofrece los siguientes precios para una misma falda: España 54 euros, Austria 62 euros y Portugal 61 euros. Aunque pueda parecer que la diferencia de precio es mínima, detrás de tales cifras se encuentra una investigación detallada de los distintos factores, no obstante, es una realidad que en la mayoría de los casos el precio en el mercado de origen es el más bajo.

Por otro lado, Zara establece el precio de sus productos en función del PIB, el poder adquisitivo de las familias y la consolidación o posicionamiento de la marca en el país de destino. Pese a que esta marca de moda no sea nativa digital, no hemos querido desatender su estrategia en cuanto al establecimiento de precios pues es considerada una de las empresas con más éxito empresarial (Navas, 2019).

Si bien esto es cierto, es preciso apuntar que esta variable es vulnerable de sufrir fraudes en el entorno virtual, pues los consumidores muestran sensibilidad a la seguridad en los pagos (Heikkinen). Esto afecta tanto a las MMND como a las marcas tradicionales que vendan online.

En segundo lugar, cabe prestar atención a la segunda variable del marketing mix, los productos. Para ello, los empleados de la marca de moda en cuestión deberán determinar aquellos productos a exportar tras el previo análisis del mercado exterior. Estos pueden ser bien todos los pertenecientes al catálogo, o bien solo una selección, lo que dependerá del país de destino y la demanda del mercado. A su vez, se deberá decidir sobre cuestiones como: el diseño, el empaquetado, o la presentación.

En este sentido, mientras que hay empresas que deciden exportar solo determinados productos (generalmente los más demandados en el país), la gran mayoría ofrecen la totalidad de su catálogo.

Posteriormente, en relación con las MMND es importante que los clientes reciban el producto que han comprado, para ello se ha de especificar en la web tanto el color, el tamaño, la calidad, como el resto de los atributos necesarios. Al ser las MMND tiendas 100% online (al menos en sus comienzos), los clientes no disponen de la facultad de acudir a la tienda física y ver en persona los productos objeto de compra, cosa distinta sucede si se trata de tiendas físicas que cuentan con plataforma online.

En cualquier sector (pero en este en particular) conocer muy bien al público objetivo transfronterizo es fundamental pues los gustos entre habitantes de distintos

países son dispares. En otras palabras, en Francia ni utilizan los mismos accesorios ni visten como en España, por tanto, el surtido de productos a destinar allí será diferente. Tal y como mencionábamos en el punto anterior, algo que diferencia a España del resto del mundo es la preferencia por el color negro.

Ballcels¹² (citado en Cinco Días, 2016) asegura que el conocimiento del mercado es fundamental y en lo referente al continente europeo, *“los alemanes tienen un porcentaje de cambios y devoluciones mucho mayor que los franceses (y el idioma de la web, el inglés les limita mucho a su vez) por ello es clave establecer una política de cambios y devoluciones muy fácil para que se atrevan a hacer su primer pedido. En Reino Unido valoran muchísimo la entrega en 24h, y en Francia que se les conteste en su idioma”*.

Otro aspecto importante es saber si optar por el lanzamiento de un pequeño o gran catálogo de productos pues existen pros y contras en cada una de las opciones. La marca deberá estudiar primero su presupuesto, la inversión en marketing que es capaz y está dispuesto a hacer, así como la imagen que quiera dar (más o menos especializada).

En cuanto a la distribución internacional del producto o tercera “P”, se trata de resolver cuestiones encaminadas a la puesta a disposición del producto a los clientes internacionales. Puede parecer sencillo, sin embargo, es una de las variables que más coste entraña para la marca pues habrá que tener en cuenta: almacenamiento, transporte, tasas, costes de envío... (Alonso, 2019). Además, la marca ha de decidir si contará o no con intermediarios en el extranjero, si se dirigirá a toda la población o solo a determinadas ciudades.

En el caso particular de las marcas de moda nativas digitales, la venta de los productos será fundamentalmente online (hecho que puede darse o no si nos encontramos ante una empresa con origen offline). Sin embargo, esto no impide que este tipo de marcas cuenten con la asistencia de *marketplaces*¹³ internacionales para llegar mejor a sus

¹² Directora de la MMND “Más 34”.

¹³ *“El concepto de marketplace fue creado por John Sviokla hacia finales del siglo XX. Éste define un lugar en la red donde se producen intercambios comerciales entre diferentes empresas. Antiguamente, los marketplaces eran considerados los espacios de los pueblos o ciudades donde se establecían las tiendas o paradas y se podía comprar gran variedad de productos”* (Pich-Aguilera Barroso, 2019).

consumidores a cambio de un porcentaje de las ventas. Esta es una cuestión interesante, si bien es cierto, dependerá mucho del tipo de MMND a tratar:

Si se trata de una marca de lujo o bien de precio medio-bajo pues, a priori para las primeras puede resultar preferible utilizar en exclusiva medios de venta online propios de la marca sin apoyarse de intermediarios como Amazon o Zalando (entre otras) ya que la imagen de la marca cambiaría. No obstante, existen muchos *marketplaces* o tiendas multimarca *online* que contribuyen al crecimiento de las marcas de lujo sin modificar su imagen y aportándoles valor¹⁴. Por otro lado, para las marcas de precio medio-bajo lo ideal es apoyarse en *marketplaces* para llegar al mayor público posible.

No obstante, hay que tener en cuenta que contar con la asistencia de este tipo de *marketplaces* puede influir en precio del producto pues, en caso de que se pretenda trabajar con Amazon es preciso saber que tienen una filosofía basada en ofrecer siempre los precios más competitivos y, es probable que haya que bajarlo.

Otro aspecto por considerar es que este tipo de *marketplaces* pueden convertirse simultáneamente en amigos, enemigos y competidores pues suelen ofrecer (además de otras muchas marcas diferentes) una marca propia.

Además, mediante este tipo de intermediarios, la MMND pierde relación con el consumidor final lo cual es la esencia básica de este tipo de empresas basadas en la integración vertical.

Pese a los contras de los *marketplaces*, hay que considerar que a través de estos medios las MMND ahorran mucho en costes de marketing pues, se ha de tener en consideración que el desembolso inicial en marketing digital es grande si se pretende obtener resultados visibles sin asistencia externa.

Curiosamente, Laagam se ha unido a Zalando recientemente con el objetivo de conseguir mayor presencia en el mercado europeo (Riaño, 2020).

No obstante, las fundadoras de Augusta The Brand consideran que el futuro es comprar directamente a través de las redes sociales sin necesidad de que el cliente se dirija ni a los *marketplaces* ni a la web oficial de la marca. Si bien es cierto, con el objetivo de ganar presencia en el extranjero, la marca (además de apoyarse en *marketplaces*) acaba

¹⁴ Véase: Farfetch, Net-a-porter o Mytheresa

de lanzarse al punto de venta físico en Corea del Sur de la mano de la multimarca *Useful Atelier* (García, 2022). Este hecho, además de suponer un paso de la marca hacia la omnicanalidad, se trata de un gran avance en lo que a la distribución de sus productos en el plano transnacional. De la misma manera, demuestra que, pese a que consideren que el futuro es la compra en un solo clic a través de las redes sociales, la idea de combinar el online y offline sigue (de momento) estando en primera plana en el consumo de productos de moda.

Por último, la empresa deberá promocionar su marca justificando al mercado que posee ventajas frente a la competencia.

En el contexto particular de la internacionalización de una marca, trabajar en una campaña de promoción competitiva es fundamental ya que ayudará a llegar a muchas más personas, si bien es cierto, hay que tener claro por qué y cómo hacerlo.

Los medios tradicionales son los anuncios en la radio y televisión, revistas de moda o los carteles publicitarios. No obstante, en el campo de las MMND se abre un abanico de oportunidades para dar a conocer la marca a nivel mundial.

Las MMND españolas aseguran que los medios más usados para dar a conocer la marca son: poseer una cuenta en las RRSS activa en la que se publiquen videos, fotos y encuestas; hacer colaboraciones con influencers internacionales que, por su autoridad sobre el público, repercutan en clientes de otros países a cambio de una remuneración económica o en especie (Tros, 2021); contar con newsletters (y, en ocasiones con empresas dedicadas a su distribución, como “mailchip”) que informen semanalmente al cliente sobre las novedades de la firma; y llevar a cabo campañas publicitarias en Facebook y Google, fundamentalmente.

El foco de estas actividades ha de ser transmitir un storytelling interesante que cuente una historia y genere engagement. No se trata, por tanto, de vender tanto un producto concreto.

Tal es así que los socios de la empresa Laagam, con el objeto de ser innovadores, adaptarse a la última tecnología y llegar a su *target*, han creado un programa de podcast de moda el cual se posiciona en el primer puesto en cuanto a este tipo de podcast en España y en segundo puesto en Latinoamérica. Se trata de un medio de comunicación con sus clientas por el que crean contenido inspiracional para ser no tanto una plataforma

donde comprar ropa, sino un medio que inspire a las mujeres a comerse el mundo. Adicionalmente, la marca en cuestión realiza ventas en directo a través de la plataforma *Twitch* lo cual es una manera innovadora de promocionar la marca.

Por otro lado, en el caso de *Augusta The Brand* la colaboración con la influencer Tamara Falcó Tuvo un impacto muy positivo en las ventas de la firma. En el mismo sentido, la marca *Born Living Yoga* original del contexto digital, ha colaborado con María Pombo, Ana Antic, María Fernández-Rubies (entre otras) para fomentar sus ventas en el sector de la moda de deporte juvenil (El Confidencial, 2020).

Por último, procede en este apartado mencionar que no se han encontrado relevantes diferencias entre el marketing mix de una marca de moda nativa digital y una marca tradicional con presencia digital.

En primer lugar, el establecimiento del precio en los distintos países sigue los mismos patrones o criterios tanto si nos situamos en el contexto de un tipo de marca u otro.

Asimismo, la toma de decisiones sobre producción exterior es muy similar tanto ni nos encontramos ante una MMND o ante una marca nacida offline. No obstante, cabe destacar que, en las últimas el cliente no da tanta importancia a las particularidades del producto, sino que se fija en la experiencia o el sentimiento que le transmite este (Cardona, 2020).

En lo referente a la distribución, no existen diferencias destacables entre ambos tipos de marca.

Por último, atendiendo a la promoción, las MMND cuentan con mayor posibilidad de personalizarlas pues, como hemos avanzado anteriormente, tienen una estrecha relación con el cliente lo cual les proporciona considerable información.

3.6 Dificultades encontradas

Tal y como se ha adelantado a lo largo del estudio, el proceso de internacionalización de una empresa es un reto complejo que conlleva riesgo. En el presente apartado explicaremos las distintas dificultades del proceso apoyándonos en el testimonio de las MMND mencionadas a lo largo de la exposición (Laagam, Blue Banana, Augusta The Brand...).

En primer lugar, las empresas españolas entienden que las diversas regulaciones de los países objeto de expansión son el aspecto más difícil que afrontar a la hora de internacionalizarse (KPMG, 2020).

En segundo lugar, los españoles consideran que la identificación o selección de un socio en el extranjero es el segundo factor más complejo (KPMG, 2020). En este sentido, muchas empresas necesitan apoyarse en intermediarios del país destino que conozcan bien cómo funcionan las ventas allí (distribuidores, almacenes, instituciones bancarias...) (Emprendedor Global, 2015).

En tercer lugar, cuando la empresa toma la decisión de internacionalizarse suele disponer de recursos limitados. En suma, los costes de este proceso son notablemente elevados pues son muchas las contingencias a afrontar que hemos ido exponiendo a lo largo del trabajo: aduanas¹⁵, cambios y devoluciones de productos, pérdidas de mercancías enviadas, inversiones en marketing digital, campañas de publicidad en el extranjero, etc. En el caso particular de las MMND y con el objeto de acabar con algunos de estos gastos, es común que valoren trabajar con almacenes en los países donde actúan, lo cual implica un incremento de las necesidades de stock y, por tanto, incrementar el capital circulante y el coste de su financiación.

Por otro lado, es común que las marcas de moda nativas digitales cuenten con sistemas de pago online complejos que agreguen comisiones si el cliente reside en el extranjero, lo cual dificulta los procesos de venta¹⁶. Por otro lado, hay marcas que prefieren no aceptar cambios ni devoluciones en compraventas internacionales, sin embargo, esto es un riesgo pues podría limitar la confianza y la cercanía con el cliente que tan importante es para marcas nativas digitales.

Además, una de las dificultades más habituales para empresas tradicionales y digitales es la correcta identificación de potenciales consumidores en el extranjero. Si bien es cierto, como hemos expuesto en apartados anteriores, las MMND cuentan con una ventaja en este punto pues gracias a internet y el avance de la tecnología son capaces

¹⁵ Augusta The Brand afirma que lo más sencillo es enviar productos en el marco de la UE, seguido de Suiza y Noruega (por existir convenios con España que lo facilitan) y por último, Reino Unido (cada vez menos atractivo por el Brexit), EE. UU y países lejanos.

¹⁶ En España el método de pago habitual es el TPV virtual que tiene un 2% de comisión, mientras que en Alemania la mayoría de la población utiliza Paypal.

de manejar gran cantidad de datos íntimos de los clientes y, por tanto, tener un perfil muy definido de los mismo, lo que les permite acercarse a ellos con contenidos y propuestas relevantes. No obstante, pese a utilizar medios digitales, tendrán que investigar las características de los clientes en todos sus extremos como cualquier marca tradicional.

Cabe apuntar que una de las dificultades más habituales para cualquier tipo de empresa (digital o tradicional) reside en la pérdida de las particularidades propias de una marca en el momento de expandirse fuera de las fronteras nacionales. Zamácola¹⁷ (citado en Molina, 2018) asegura que es complicado adaptarse a mercados internacionales sin perder el ADN propio de la marca. Por lo que resultaría importante realizar un profundo estudio previo para conocer bien tanto el interior de la empresa como el país objeto de inserción.

En último lugar, es preciso que las empresas moderen su ambición por salir al extranjero ya que puede convertirse en un riesgo. En este sentido, Gutiérrez (citado en P. Gestal, 2021) dice que el error más habitual a la hora de expandirse es *“querer salir por que sí y no evaluarse internamente. Seguir las modas: todo el mundo va a China, pues yo también. Hay que ser sensato y tener criterio a la hora de evaluar tus capacidades internas. Tampoco puedes entrar en 27 sitios a la vez: hay que entrar, consolidar, hacerlo rentable y ser muy persistente en el crecimiento. También los socios, hay países en los que si entras solo te estrellas. Y, por último, que parece que el online sea la panacea, pero sin dar los pasos previos tienes una garantía elevada de fracaso”*.

3.7 Mercados potencialmente atractivos

Ante todo, es importante considerar que en función del tipo de marca ante la que nos encontremos, los mercados atractivos variarán. No obstante, a continuación expondremos los países que a lo largo de la historia han sido considerados más interesantes tanto para la moda española en general como para la comercialización digital.

En primera posición se sitúan los países norteamericanos, encabezados por EE. UU y seguidos de México y Canadá. Se trata de países desarrollados con un alto porcentaje de compras online que a su vez apuestan por la moda española (Muñoz, 2020).

¹⁷ Business Director en Neck Child S.A.

En segunda posición se asientan los países europeos. En lo referente a la aceptación del comercio online destacan los siguientes: Reino Unido, Suecia, Alemania y Países Bajos. No obstante, en cuanto al número de ventas relativas al sector de la moda español, cabe destacar Francia, Italia y Portugal (P. Gestal, 2017).

Un estudio reciente sitúa a Polonia como un “destino estrella para la moda española” añadiendo que las exportaciones alcanzaron los 1.476 millones de euros siendo esta cifra el doble que las exportaciones de dos años atrás (P. Gestal, 2022).

En este punto, es conveniente resaltar el papel de Reino Unido tras el fenómeno del Brexit que dio lugar a su salida de la UE, pues es una realidad que muchas marcas (tanto tradicionales como nativas digitales) están saliendo de dicho mercado como consecuencia de los elevados costes aduaneros y las dificultades implícitas para la compraventa de los productos. Tal es así que un estudio afirma que el 25% de las empresas españolas adelanta una caída en este mercado (KPMG, 2020). En este sentido, las fundadoras de It's Lava advirtieron recientemente sobre la posibilidad de salirse de este territorio. Del mismo modo, la marca Augusta The Brand afirma que desde esta contingencia, las ventas en Reino Unido (su segundo cliente más importante después de España) han descendido notablemente.

Continuando con el orden o jerarquía de mercados potencialmente atractivos, debe señalarse a los Países Asiáticos y Oceanía¹⁸, seguidos de Latinoamérica, África y Oriente Medio. En este territorio, China es sin lugar a duda el país a resaltar pues ha aumentado notablemente su demanda de productos *made in Spain* en los últimos años (Fondo de Marcas Renombradas Españolas, 2017).

Sin embargo, es importante considerar que lo expuesto se trata de una regla general con diversas excepciones en función del contexto económico, social y político. En este sentido, antes de la llegada de la Covid-19, se distinguía como potenciales países objeto de expansión diez naciones a las que se denominaban “yacimientos para la moda española” entre los que se encuentran: Nigeria, Rumanía, Panamá, Vietnam, Ghana, Indonesia, Malasia, Filipinas, Perú y Turquía. Esta posición es alcanzada ya que “*combinan un tamaño aceptable de población de clase media y, al mismo tiempo, unas*

¹⁸ Sin embargo, cabe señalar que se trata de países con un elevadísimo número de exportaciones y no tantas importaciones, véase China.

perspectivas mayúsculas de crecimiento” (P. Gestal y D. Angelis, 2019). No obstante, se analizará a continuación, la situación cambió drásticamente para la comercialización del sector de la moda en el 2020 con la llegada de la Covid-19.

3.8 Efectos de la pandemia en la internacionalización de las MMND

En cuanto al impacto de pandemia en la internacionalización de las marcas de moda, se ha analizado tal contingencia llegando a la conclusión de que el sector “*se enfrenta al reto de redefinir los ejes de su internacionalización tras la crisis el Covid-19*” (P. Gestal, 2021).

En el mismo sentido, se argumenta que el escenario actual es muy diferente al de años anteriores a la crisis. Por ello, lejos de arriesgar y experimentar con mercados nuevos, lo interesante ahora sería consolidar la cuota de mercado en aquellos que ya han sido objeto de internacionalización y que por tanto, se consideran lugares seguros.

La pandemia de la Covid-19 ha sido una crisis sin precedentes en el sector de la moda en general. Asimismo, la enfermedad ha supuesto un shock simultáneo en la oferta y demanda, ha provocado una enorme incertidumbre en la población, frenado la velocidad de producción y ventas y, desafortunadamente ha tenido alcance global. Por lo tanto, dicha realidad explica los cambios en los hábitos de consumo de una población aterrada por la inseguridad económica (Porta, 2020).

Continúa el experto sugiriendo centrar el estudio en “las 4 R’S” que todas marcas (tradicionales o digitales) han afrontado debido a la pandemia: una primera la reacción a la enfermedad, la resiliencia de la marca al confinamiento y post-confinamiento, una posterior recuperación y, en último lugar, la adaptación final a la nueva realidad.

No obstante, velocidad de respuesta y adaptación de la marca dependerá tanto del sector particular de la moda que se comercialice como del tipo de empresa que se trate pues, es evidente que las marcas que se desenvuelven 100% offline se han visto notablemente más perjudicadas que las que actúan en el entorno digital.

En el caso particular de las MMND, podemos pensar que, al actuar en el entorno offline no se han visto perjudicadas por la pandemia. Si bien es cierto, esto no es real ya que solo el 15% de empresas españolas consideran que su negocio internacional ha aumentado o no se ha visto afectado (KPMG, 2020). La Covid-19 ha supuesto un cambio

no solo en los canales de compra, sino también en la mentalidad de las personas a la hora de invertir en productos de moda. Por lo tanto, cualquier marca (tradicional o digital) se ha visto en la necesidad de redibujar su estrategia adaptándose a lo siguiente:

- El presupuesto disponible de la población: el cliente siempre ha sido importante, sin embargo, tras la pandemia tiene que tratársele con más prudencia pues, el cliente es más sensible a los precios y mayoritariamente se realiza un mayor esfuerzo económico en la compra de productos de moda (KPMG, 2020).
- La cercanía a una moda más sostenible: la pandemia ha provocado una aceleración en la sostenibilidad y la necesidad de mover el negocio en plataformas digitales. En este sentido, la MMND Laagam de la que se ha venido hablando en esta investigación asegura producir solo aquellas prendas que vende, para así convertirse en una marca sostenible que asegura minimizar su impacto en el medio ambiente. Asimismo, cabe apuntar que en una encuesta elaborada por KPMG y desarrollada en su informe de 2020 (citado anteriormente), la mayoría de gente priorizó a “la producción y el consumo responsable” como el criterio más importante de entre todos los ODS¹⁹ (KPMG, 2020).
- Sumar importancia a los valores y al propósito de la marca: tras la Covid-19 las personas valoran más que antes la trazabilidad de los productos, la información leal y transparente y que las marcas cuenten con coherentes filosofías concienciadas con los valores humanos. Uno de valores que se ha situado en primera línea tras la pandemia ha sido la seguridad. Las personas están optando por el comercio local o internacional conocido y es importante para las marcas transmitirles la seguridad que anhelan.
- Búsqueda de moda innovadora y creativa: este punto siempre ha sido algo que ha protagonizado el mundo de la moda y que tras la pandemia sigue estando a la orden del día. Una condición habitual de las personas hoy día es el inconformismo y la continua búsqueda de cosas nuevas, por ello las marcas han de reservar ciertos

¹⁹ Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU

recursos para poder invertir la innovación y producción de diseños creativos que atraigan al consumidor.

- Situar el foco en el cliente: los consumidores son quienes demandan productos mucho más personalizados y próximos. Por ello se habla de sustituir el mencionado modelo B2C por el un nuevo "C2B" (Consumer to Business) y que sea el consumidor quien proponga los precios, el diseño y demás particularidades.

En resumen, las MMND se ven comprometidas a modificar su modelo de negocio para dar una mejor experiencia al cliente, pues la pandemia ha sido simultáneamente una oportunidad y una obligación para ello.

Finalmente, es preciso mencionar que el nuevo escenario al que se han de afrontar las empresas ha de tener un alcance nacional y transfronterizo pues de nada sirve avanzar en territorio extranjero y obviar la estrategia nacional, y viceversa. Los expertos prevén que será 2022 el año en el que el comercio internacional recupere lo que perdió durante la pandemia, sin embargo, son muchos los acontecimientos que están sucediendo en el mundo y la incertidumbre y el riesgo vuelve a protagonizar en el contexto internacional.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, podemos concluir que la internacionalización ha sido en los últimos años el refugio de la persistencia de muchas de las MMND. Ante un escenario local destruido por crisis de diversa índole (sanitaria, económica...), este tipo de marcas de moda abren sus puertas a mercados transfronterizos.

Es importante señalar que las MMND y específicamente su internacionalización es un fenómeno relativamente nuevo por lo que no se ha desarrollado investigación y literatura relevante sobre la materia.

No obstante, una de las principales conclusiones sobre la presente investigación radica en que no existen diferencias destacables entre la estrategia de marketing a la hora de internacionalizar una MMND o una marca tradicional que desarrolle su actividad en el entorno online. En este punto, lo más destacable reside en la relación con el cliente pues mientras que las primeras mantienen una estrecha relación con este, es más habitual que las marcas tradicionales no gocen de tanta información sobre él.

Habida cuenta lo anterior, se ha continuado con el análisis advirtiendo que los mercados más atractivos para la moda española son los países norteamericanos seguidos de algunos europeos. Esto se debe fundamentalmente a la existencia de una cultura afín, la actitud atrevida de sus habitantes por lanzarse a productos nuevos, la acogida a modelos de compra online o la existencia de aranceles accesibles, entre otros.

Asimismo, otra conclusión por considerar tras la lectura de la presente investigación es la importancia de crear una marca consolidada. Ello implica formar una comunidad entorno a la firma, ser accesible, darse a conocer a través de distintos medios y trabajar en la imagen que se transmite, contar con un equipo que apueste por la innovación y creatividad del producto, conocer muy bien al público objetivo, advertir tanto las debilidades como la ventaja competitiva de la marca y tener una buena estrategia de marketing (Peris, 2021).

En lo referente a la comunidad, es fundamental tener en consideración el rol del cliente en el fortalecimiento de la marca. El cliente hoy día exige productos personalizados, innovadores y asequibles. Sin embargo, estas son algunas de sus características pues para acceder a sus particularidades y requisitos exigidos se ha de velar por una conversación directa y cercana con él. Como se ha afirmado en líneas anteriores,

las MMND cuentan con una estructura vertical cuyo modelo de venta se caracteriza por acceder al consumidor sin intermediarios lo cual provee de información sobre el cliente de mayor calidad.

No obstante, existen muchas dificultades a la hora de emprender y crear una MMND pues, si se aspira a lograr notoriedad será necesaria una gran inversión inicial, un equipo completo y en general, mucha dedicación.

En último lugar, resulta interesante prestar atención a la nueva moda digital que ya es considerada para muchos diseñadores un mundo lleno de posibilidades en el sector de la moda en general. De esta manera, marcas como Gucci ya se han lanzado a este tipo de prendas diseñadas a través de un ordenador por software 3D con el objeto de crear ropa que todo el mundo pueda utilizar en el metaverso, a cambio de precios notablemente más bajos que las mismas prendas en formato real. Por otro lado, existen más oportunidades que en el mundo físico pues es una realidad que en este entorno se democratiza más la moda.

Si bien es cierto, se trata de un mercado por descubrir y explotar pues el fundamento de la moda es la utilidad de sus prendas y aún existe poca utilidad en la moda digital. Además, la mayoría de las colecciones aun continúan siendo físicas por lo que para muchas marcas es complicado pasarse a la moda digital pese a que esta sea mas eficiente, dinámico, sostenible y con mayores posibilidades creativas.

5. **BIBLIOGRAFÍA**

Aizcorbe, M. (Laagam). (9 de junio de 2020). Cotizando precios. *Ruido Dazz* [Audio podcast]. <https://laagam.libsyn.com/>

Alonso, L. (12 de septiembre de 2019). Las 4 P's del marketing mix: historia, variantes y evolución. *Marketing for ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/las-4-p-del-marketing-mix-historia-variantes-evolucion/>

Aumente, P. (septiembre 2012). E-commerce como estrategia de internacionalización. *Empresa Global*. <https://www.empresaglobal.es/EGAFI/descargas/1237613/1601149/e-commerce-como-estrategia-de-internacionalizacion.pdf>

Badás, B. (9 de febrero de 2021). Twojeys, la joven marca de joyería que triunfa en Instagram. *Grupo Duplex*. <https://www.grupoduplex.com/twojeys-la-joven-marca-de-joyeria-que-triunfa-en-instagram/>

Cardona, L. (20 de abril de 2020). Marketing B2B y Marketing B2C: qué es, ventajas y casos de éxito. *Cyberclick*. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/marketing-b2b-y-marketing-b2c-que-es-ventajas-y-casos-de-exito>

Canabal, E. M., & Matteucci, M. D. (2018). La importancia de la omnicanalidad en las grandes empresas.

Cinco Días. (29 de abril de 2016). Consejos para internacionalizar una marca. *El País*. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2016/04/14/emprendedores/1460621403_210189.html

Costanzo, A. (22 de junio de 2018). Marcas nativas digitales: la revolución del 'retail'. *Expansión*. <https://www.expansion.com/pymes/2018/06/18/5b238498e2704ed9138b485e.html>

De Iturralde, R. (11 de marzo de 2021). El momento de la internacionalización. *El economista*. <https://www.eleconomista.es/opinion-blogs/noticias/11098144/03/21/El-momento-de-la-internacionalizacion.html>

DHL. (19 de febrero de 2019). La internacionalización de la moda española. *DHL*. <https://www.exportacondhl.com/blog/internacionalizacion-moda-espanola/>

Ealde. (20 de octubre de 2016). La selección de mercados en el Marketing Internacional. *Ealde Business School*. <https://www.ealde.es/marketing-internacional-seleccion-mercados/>

El Confidencial. (3 de febrero de 2020). Born Living Yoga, la “start up” de ropa athleisure española, supera el millón de euros en su segundo año. *El Confidencial Digital*. <https://www.elconfidencialdigital.com/articulo/innovacion/born-living-yoga-athleisure/20200127125014137601.html>

Emprendedor Global. (29 de octubre de 2015). Selección de socios en el exterior. *Emprendedor Global*. <http://emprendedorglobal.info/socios-en-el-exterior/>

Fabregat, V. (10 de octubre de 2018). El textil: ¿Una crisis especial? *Modaes*. <https://www.modaes.es/opinion/ojo-al-dato/el-textil-una-crisis-especial.html>

Fernández, E. Inditex cierra sus 502 tiendas en Rusia temporalmente por la guerra. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/economia/empresas/2022/03/05/622338bbfdddff176a8b4571.html>

Foro de Marcas Renombradas Españolas. (2017). *El atlas de la moda*. https://atlasmoda.marcasrenombradas.com/files/atlas_moda_2017.pdf

García Cabrera, A. M., & García Soto, M. G. (2020). Motivos para la internacionalización y resultados de la empresa de base tecnológica: Construyendo una agenda de apoyo institucional. *Tec Empresarial*, 14 (1), 38-53.

García Morales, E. (28 de marzo de 2022). Augusta the Brand salta al multimarca en Corea del Sur con un primer punto de venta en Seúl. *Fashion Network*. <https://es.fashionnetwork.com/news/Augusta-the-brand-salta-al-multimarca-en-corea-del-sur-con-un-primer-punto-de-venta-en-seul,1391614.html>

Gobierno de México. (2017). *Índice de facilidad para hacer negocios*. México.

Godoy, M. (4 de enero de 2022). Las 5 grandes aristas que tendrá que hacer frente la moda en 2022: desde capear el problema heredado de la escalada de costes a no perder el tren que supone el metaverso. *Business Insiders*. <https://www.businessinsider.es/5-retos-abren-moda-2022-983203?amp=1>

Gomendio de Elejabeitia, L. (2021). Plan de internacionalización de la empresa de moda y accesorios para hombre Lester.

ICEX, Modaes. (2017). El atlas de la moda. <https://atlasmoda.marcasrenombradas.com/analisis/el-top-5-de-la-moda-espanola-en-el-exterior.html>

Heikkinen, T. (2018). Marketing mix in e-commerce. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/35792/bachelor_Heikkinen_Taru_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Herrero Díez, N. (2021). La importancia del SEO y dropshipping, análisis de la empresa Printful.

Hollensen, S. (2011). *Global marketing: A decision-oriented approach*. Pearson education.

ICEX. (2021). Análisis del Comercio Exterior Español, Informe Reducido. *ICEX*.

Juanes, L. (13 de mayo de 2021). Las joyas de Tot-em se apoyan en la internacionalización para alcanzar 2,5 millones en 2021. *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/las-joyas-de-tot-em-se-apoyan-en-la-internacionalizacion-para-alcanzar-25-millones-en-2021.html>

Internacionales, F., & Rožej, K. J. Internacionalización a través de e-commerce. oportunidades de comercio electrónico transfronterizo en el sector retail de moda.

Juárez, C. (3 de julio de 2020). El Mapa de la Moda 2020 (I): Los gigantes de la gran distribución mundial. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/el-mapa-de-la-moda-2020-i-los-gigantes-de-la-gran-distribucion-mundial.html>

Khan, M. T. (2014). The concept of 'marketing mix' and its elements (a conceptual review paper). *International journal of information, business and management*, 6(2), 95.

KPMG. (2020). Expansión internacional de la empresa española, un nuevo escenario global. *KPMG, S.A.* <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/es/pdf/2020/12/cumbre-internacional-2020.pdf>

La Moncloa. (17 de febrero de 2022). Las exportaciones españolas en 2021 alcanzan un máximo histórico y superan los 316.000 millones de euros. Madrid

Lara, L. (enero, 2016). Febrero: la jornada de reflexión de la moda. *KPMG tendencias*. <https://www.tendencias.kpmg.es/2016/01/febrero-la-jornada-de-reflexion-de-la-moda/>

Lara, L. (febrero, 2016). Cómo hacer más atractiva la moda española. *El economista*. <https://www.eleconomista.es/firmas/noticias/7369969/02/16/Como-hacer-mas-atractiva-la-Moda-espanola.html>

Magalón, P. (2 de febrero de 2018). ¿Qué países tienen los aranceles más altos del mundo? *Libre Mercado*. <https://www.libremercado.com/2018-04-02/que-paises-tienen-los-aranceles-mas-altos-del-mundo-1276616223/amp.html>

Modaes. (2 de marzo de 2022). El empleo en moda sube un 6,1% en febrero, pero continúa por debajo de los niveles prepandemia. *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/el-empleo-en-moda-sube-un-61-en-febrero-pero-continua-por-debajo-de-los-niveles-prepandemia.html>

Modaes. (2012). *Barómetro - vente-privee.com modaes.es- de empresas de moda en españa 2012*. <https://www.modaes.es/visor-online.php?id=45&name=Bar%C3%B3metro+de+empresas+de+moda+en+Espa%C3%B1a+2012#3>

Modaes. (22 de noviembre de 2021). Las exportaciones de moda rebotan otro 7,6% en septiembre y se acercan a niveles de 2019. *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/las-exportaciones-de-moda-rebotan-otro-76-en-septiembre-y-se-acercan-a-niveles-de-2019.html>

Modaes. (25 de octubre de 2019). Sin recetas y con cautela: la era de la internacionalización 2.0. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/sin-recetas-y-con-cautela-la-era-de-la-internacionalizacion-20.html>

Modaes. (5 de octubre de 2018). Internacionalización: en busca del equilibrio entre enfoque y oportunidad. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/internacionalizacion-en-busca-del-equilibrio-entre-enfoque-y-oportunidad.html>

Modaes. (9 de diciembre de 2015). La moda española se vuelca en el mcommerce: marcas y 'pure players' compiten por adaptarse al móvil. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/la-moda-espanola-se-vuelca-en-el-mcommerce-marcas-y-pure-players-compiten-en-el-movil-para-seducir-a-los-millennials.html>

Molina, L. (25 de enero de 2018). Internacionalización de la A a la Z: la moda española saca pecho de su conquista exterior. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/internacionalizacion-de-la-a-a-la-z-la-moda-espanola-saca-pecho-de-su-conquista-exterior.html>

Muñoz, A. (29 de diciembre de 2020). Los países con más oportunidades para vender online en 2022. *Sales Layer*. <https://blog.saleslayer.com/es/paises-lideres-para-vender-online#mercados>

Moreno, S. M. G., Martín, L. Á. G., & García, M. G. R. (2007). La decisión de invertir en la formación de los empleados: un análisis en la empresa industrial española. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 258). Universidad de La Rioja.

P. Gestal, I y D. Angelis, C (8 de abril de 2019). Los diez nuevos yacimientos para la moda. *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/los-diez-nuevos-yacimientos-para-la-moda.html>

P. Gestal, I. (18 de febrero de 2022). Polonia, destino estrella de la moda española: las exportaciones se disparan un 12,8% frente a 2019. *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/polonia-destino-estrella-de-la-moda-espanola-las-exportaciones-se-disparan-un-128-frente-a-2019.html>

P. Gestal, I. (22 de febrero de 2017). Los diez mayores clientes de la moda española en 2016. *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/los-diez-mayores-clientes-de-la-moda-espanola-en-2016.html>

P. Gestal, I. (31 de mayo de 2021). Macarena Gutiérrez (EY): “El coste de salir de un país es mayor que el de no haber entrado: no estamos para experimentos”. *Modaes*. <https://www.modaes.es/back-stage/macarena-gutierrez-ey-el-coste-de-salir-de-un-pais-es-mayor-que-el-de-no-haber-entrado-no-estamos-para-experimentos.html>

Peris, R. (2021). 10 consejos para mejorar y potenciar tu marca personal. *Bloo Media*. <https://bloo.media/blog/consejos-desarrollar-marca-personal/>

Porta, E. (1 de julio de 2020). FIF2020 - *La empresa de moda post Covid-19* por Enrique Porta, KPMG. [Comunicación en congreso]. 5º Celebración de Fashion Ideas Forum, digital. <https://www.fashionideasforum.com/>

Riaño, P. (20 de mayo de 2020). Laagam salta a Europa: la ‘start up’ se alía con Zalando mientras busca la rentabilidad. *Modaes*. <https://www.modaes.es/empresa/laagam-salta-a-europa-la-start-up-se-alia-con-zalando-mientras-busca-la-rentabilidad.html>

Riera, S. (3 de septiembre de 2019). Trump vs. Xi: ¿a qué productos de moda afectará la subida de aranceles? *Modaes*. <https://www.modaes.es/entorno/trump-vs-xi-a-que-productos-de-moda-afectara-la-subida-de-aranceles.html>

Rocamora, J. (15 de noviembre de 2019). Internacionalización en eCommerce: ¿Vender en todo el mundo? Si tienes presupuesto, sí. *Marketing for ecommerce*. <https://marketing4ecommerce.net/internacionalizacion-en-ecommerce-vender-en-todo-el-mundo-si-tienes-presupuesto-si/>

Simón, M. Á. O. (2008). *Internacionalización*. Netbiblo.

Tapia, G. (26 de marzo de 2021). La pandemia no debe ser un motivo para retrasar la internacionalización. *El periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/economia/20210326/pandemia-debe-motivo-retrasar-internacionalizacion-11613805>

Tenerife Moda. (27 de octubre de 2020). *Taller: primeros pasos para internacionalizar mi marca de moda* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=un1A5LLCLy0&t=5879s>

Tros, I. (16 de marzo de 2021). *Marketing de influencers: cómo usarlo en tu estrategia online*. Metricool. https://metricool.com/es/marketing-de-influencer/#Marketing_de_Influencers_como_funciona